



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**AUTORES: EDITH CANDELAS RAMÍREZ
FRANCISCO HERNÁNDEZ MENDOZA
MERCEDES GARCÍA GONZÁLEZ
GABRIELA MONTERO MONTIEL
MARIA EVELIA GARCÍA ORTÍZ**

ADMINISTRACIÓN I		Clave:	1150
Plan:	2005	Créditos:	12
Licenciatura: Administración		Semestre:	1°
Área:	Administración Básica	Hrs. Asesoría:	6
Requisitos: Ninguno		Hrs. Por semana:	6
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ()	

Objetivo general del curso:

Al finalizar el curso el alumno identificará los conceptos básicos de la administración, así como las aportaciones de los autores más representativos de las diferentes teorías administrativas y su evolución, para después vincularlas con las organizaciones y su entorno.

Temario oficial (horas sugeridas 96)

1. Introducción a la ciencia de la administración (10 hrs.)
2. Teoría de general de la administración (10 hrs.)
3. Propuestas clásicas de la administración (10 hrs.)
4. Propuestas de administración de 1950 a 1980 (12 hrs.)
5. Propuesta de administración de la década de 1990 a nuestros días (10 hrs.)
6. Autores latinoamericanos y mexicanos más representativos (10 hrs.)
7. El papel del licenciado en administración como estrategia en las organizaciones (10 hrs.)



8. El medio entorno y su impacto (12 hrs.)
9. Aplicación y vinculación de la administración en el entorno mexicano globalizado (12 hrs.)

Instrucciones para trabajar con los apuntes

Una vez que realices un análisis exhausto del presente material, comprenderás la importancia de la administración en nuestras vidas. Aprenderás que la Administración es una disciplina económico-social, que constituye un campo de conocimientos amplio y algunas veces controvertido, el cual aún continúa enriqueciéndonos con nuevas orientaciones. Asimismo, es conveniente que realices una reflexión del marco en el cual se envuelve la Administración, analizar y evaluar el proceso histórico por el cual ha pasado, y la importancia y transcendencia de las aportaciones de cada uno de los autores de las diferentes corrientes administrativas, traducidas en técnicas, funciones, y relaciones con su contexto social.

Para ello, el presente material, te familiariza con los datos oficiales que identifican a la asignatura, como el plan de estudios al que corresponde (2005), área a la que pertenece, si es obligatoria u opcional, clave y créditos, semestre en que se cursa y horas por clase y por semana. También, te da a conocer los objetivos generales de la asignatura, es decir, las habilidades que desarrollarás como resultado del aprendizaje de la asignatura en cada unidad, cuyo contenido se presenta, en temas y subtemas. También se ofrece una introducción a la asignatura, la cual te permite vislumbrar de forma resumida tanto la importancia de esa área para tu formación profesional, como los contenidos de estudio de la misma. Asimismo, te muestra un panorama general de cada tema. Es aquí donde conocerás las habilidades que desarrollarás al estudiar el tema (objetivos particulares), y su contenido (introducción de la unidad). Además, te remite a las lecturas básicas (bibliografía específica sugerida) que los autores seleccionaron como las más recomendables para apoyar tu aprendizaje. También se te presentan sitios de Internet con el fin de complementar tus conocimientos sobre el tema.



Durante el desarrollo de cada tema, encontrarás actividades de aprendizaje intercaladas y relacionadas con los temas, que completarán tu aprendizaje, pues éstas tienen como objetivo contribuir en tu proceso de enseñanza-aprendizaje, facilitándote el afianzamiento de los contenidos. Una función importante de estas actividades es la retroalimentación del proceso, ya que tu profesor no se limitará a valorar el trabajo realizado, sino que, además realizará comentarios, explicaciones y correcciones pertinentes.

Notarás que en todos los temas, como actividad principal, se te pide la elaboración de mapas conceptuales. En el apéndice podrás encontrar un documento que te indica como elaborarlos.

Al finalizar cada tema, encontrarás una serie de preguntas sobre su contenido (cuestionarios de reforzamiento). El tipo de preguntas demanda que estructures tus respuestas, lo que te permitirá conocer qué tanto comprendiste y asimilaste teórica y prácticamente los temas estudiados. Cuando tengas alguna duda sobre las respuestas, si se trata de recordar la información, recurre a los apuntes, pero si se requiere aplicarla (resolución de ejercicios, casos, etcétera), dirígete a tu profesor. El tema se complementa con un examen parcial de autoevaluación, cuyas respuestas encontrarás en el apéndice, con la finalidad de apoyarte para que puedas valorar si alcanzaste los objetivos establecidos.

Después del último tema, se presenta una lista de bibliografías: básica, complementaria y específica. Las dos primeras forman parte del programa de estudios de la asignatura, mientras que la última corresponde a las lecturas básicas propuestas por los profesores que elaboraron el presente material.

¡ Mucha suerte en tu aprendizaje!

Introducción general a la asignatura

El futuro profesionista en Administración debe considerar dos aspectos importantes en su repertorio de conocimientos, por un lado, el manejo eficiente de lo que llamamos el **Proceso Administrativo**, que no es más que la práctica



misma de esta profesión, es decir la planeación, organización, dirección y control de las actividades y proyectos de toda organización; y, por otro lado, el conocimiento del origen de esta práctica social y profesional.

En este documento que tienes en tus manos, encontrarás todo lo referente a los orígenes de tu profesión, así como el presente y futuro que te espera como administrador. La Administración lejos de ser una característica de las grandes empresas como antes se le consideraba, hoy en día se ha convertido en la necesidad básica de cualquier organización por muy pequeña que sea.

Las empresas se enfrentan a un mundo comercial y financiero cada vez más agresivo, un mundo empresarial competitivo y globalizado, que ya no basta con la sola experiencia del empresario, sino que es necesario introducir estrategias de supervivencia, si es que se desea seguir vigente en el entorno empresarial. Por ello la Administración se ha convertido no solo en materia empresarial, también se ha considerado parte del estudio del conocimiento, llámese científico o formal.

En las aulas universitarias se han llevado a cabo importantes estudios y teorías, todo ello con la participación de la sociedad y los empresarios. Sin duda alguna los retos actuales del futuro administrador se han diversificado, la sociedad también exige, de este profesional, sus conocimientos para solucionar problemas de sustentabilidad y justicia social, así como la búsqueda de estrategias que permitan ser más eficientes a las demandas de una población cada vez más exigente.

En general, este documento contiene nueve temas, que abarcan desde el concepto de Administración, su clasificación, origen y desarrollo en nuestro país, pasando por el análisis concienzudo de la historia del pensamiento administrativo, hasta las reflexiones que se hacen para el futuro de esta disciplina. Cabe resaltar que para que haya logrado la Administración este actual desarrollo, primeramente, tuvo que haberse relacionado con las principales disciplinas del conocimiento científico, que en su momento le han ilustrado y solucionado múltiples problemas organizacionales. A este aspecto



se le conoce como el enfoque multidisciplinario de la Administración, creándole no solo una base de credibilidad (cientificidad), sino también generándole una imagen y función de utilidad en el ámbito empresarial. Todo esto se aborda detalladamente en el **tema 1**.

El **tema 2** trata el tema de la Teoría Organizacional. ¿Por qué es básico este concepto?, sencillamente, porque es el objeto de estudio de la Administración. La Administración recae sobre las organizaciones, y, dentro de éstas, los administradores realizan su trabajo. Este es el punto básico de esta teoría organizacional, de hecho, el contenido general de este documento está inmerso en el estudio de la Teoría Organizacional: la Administración, el administrador, las organizaciones y la mezcla de estos tres elementos: administración y administradores, Administración y organizaciones, organizaciones y administradores.

A partir del **tema 3** hasta el **tema 6** nos encontramos con un minucioso estudio del pensamiento administrativo que comienza con los primeros estudios realizados en forma, es decir, con la rigurosidad del método científico. Sin duda alguna el punto de partida está en los experimentos realizados por Frederick W. Taylor, considerado, por ello, como el padre de la Administración Científica, con estos estudios comenzó la carrera de la científicidad administrativa, que hasta nuestros días no ha terminado y seguirá como prueba y compromiso de nuestros antecesores.

En el **tema 4** desarrolla todos los enfoques de las escuelas administrativas que se han generado después de los trabajos de la administración científica de Taylor y Fayol hasta la década de los 80's del siglo pasado. Estos enfoques (humanos, sociales, estructurales y hasta virtuales) han permitido responder a la interminable dinámica social y sus demandas de satisfacer los problemas que se han suscitado en las organizaciones públicas y privadas.

El **tema 5** nos ilustra con algunos autores que representan el estudio de la administración actual. Es importante recalcar que este documento nos abre los ojos como una guía de estudio de la administración, pues realmente el ámbito



empresarial y el número de autores en este ámbito son inmensos. La historia tiene aspectos muy importantes que no están considerados por completo en este documento. Hoy en día tenemos muchos hombres de ciencia y de negocios que están aportando conocimiento y teorías que el día de mañana serán básicas para el nuevo escenario que se viva. Lo que actualmente estamos utilizando en el ámbito administrativo se preparó décadas atrás, un ejemplo es la WWW. El uso de esta red se vislumbró desde la década de los 60's en los EUA, hoy en día es una realidad que sin este instrumento, tanto empresas como gobierno y particulares, están perdidos.

En el **tema 6** es un tributo al estudio de la administración en México y Latinoamérica, en este tema encontrarás las principales columnas de este país en materia de análisis administrativo.

El **tema 7** es imprescindible para que conozcas de manera específica el papel que juega el gerente de cualquier nivel en las organizaciones, recuerda que tú como administrador tienes responsabilidades, pero también tienes un compromiso con tu profesión y este compromiso está definido en el papel que jugarás en las empresas, permitiendo no sólo el desarrollo de éstas, sino también el de tu profesión. Antiguamente el administrador jugaba un papel básico de intermediario y tecnócrata, hoy en día los administradores son responsables del futuro de toda sociedad, debido a que juegan importantes papeles como grandes líderes, negociadores, promotores de valores. Nuestro papel es imprescindible para la evolución de nuestra sociedad.

El **tema 8** es diferente a los demás por su aspecto social y filosófico. Estamos concientes de que los administradores y las organizaciones somos plataforma para el desarrollo de cualquier sociedad., pero también hay que ser concientes de que somos los principales depredadores del medio ambiente y de los recursos no renovables. Esta unidad nos empuja a reconocer la importancia que contraemos con la responsabilidad y la sustentabilidad de cualquier sociedad. Somos un sistema, un sistema abierto que no sólo debemos de retroalimentarnos con los resultados de nuestros procesos, sino también, con las demandas de nuestro medio ambiente, demandas que exigen les



regresemos ese mundo que estamos acabando con prácticas empresariales nocivas y depredadoras.

Por último, el **tema 9** nos permite un análisis del futuro de la administración y el entorno que la envuelve. En este consideramos algunos aspectos que no podemos hacer a un lado: la globalización, el aspecto virtual del cual cada vez son más las organizaciones que se integran a este escenario y el aspecto social y humano de la Administración.

Por todo lo anterior, te invitamos a que te integres a la búsqueda interminable de lecturas administrativas tanto actuales como antiguas. Estamos seguros de que siempre encontrarás algo nuevo (aunque sea del siglo pasado) que te ayudará a tu formación profesional y empresarial. Asimismo, con el tema nueve, damos por terminado el primer curso de Administración, permitiendo de esta manera ofrecerle al alumno todos los elementos necesarios para conocer su profesión y ofrecerle también la posibilidad de continuar con el desarrollo de su aspecto profesional en los ámbitos públicos y privados.



TEMA 1. INTRODUCCIÓN A LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo particular

El alumno Identificará los conceptos básicos, el enfoque interdisciplinario, las características, así como la importancia de la administración, su origen y sus antecedentes en México.

Temario detallado

- 1.1. Conceptos básicos de administración
- 1.2. La administración y su enfoque interdisciplinario
- 1.3. Importancia y utilidad de la administración
- 1.4. Características de la administración
- 1.5. Administración pública y administración privada
- 1.6. Origen y desarrollo de la administración
- 1.7. Antecedentes en México

Introducción

Como alumno que estas iniciando la licenciatura de administración, queremos decirte que los conocimientos que adquirirás te darán los elementos para crear tu propia empresa o integrarte en la administración de una organización.

En el primer curso de administración y en particular en este primer tema aprenderás los conceptos básicos sobre administración, su carácter disciplinario, es decir, cómo se complementa con otras disciplinas (Psicología, las Matemáticas, la Informática y la Sociología, entre otras). También aprenderás las características de la administración y la importancia de ésta para ti, para la permanencia y desarrollo de las organizaciones y para el desarrollo de nuestro país.

El plan de estudios que estás comenzando tiene una orientación hacia la administración privada, pero ¿en que consiste la administración privada? En este tema distinguirás entre administración **pública** y administración **privada**.



Por último, en este tema, aprenderás el origen y desarrollo de la administración, así como sus antecedentes en México.

Actividad de aprendizaje

A.1.1. A partir de la revisión general de los apuntes y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con los puntos que abarcan el tema, con el fin de que tengas una panorámica de todo el tema y te facilites el estudio y comprensión del mismo.

1.1. Conceptos básicos de administración

“La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa **aquél que realiza una función bajo el mando de otro**, es decir, aquél que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo.”¹

A lo largo del devenir histórico de la administración, los diferentes autores han definido a ésta desde su particular punto de vista y experiencia, tanto profesional como personal en las organizaciones. A continuación se presenta un cuadro que contiene definiciones de administración de diferentes autores.

Peter Drucker	“Es hacer a la gente capaz de lograr resultados de manera conjunta, para hacer sus puntos fuertes eficaces y sus debilidades irrelevantes.”
Henri Fayol	“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y

¹ Adalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Mc Graw Hill 7ª.ed.2006.p 10



	controlar”.
José Antonio Fernández Arena	“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.
W. Jiménez Castro	“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”.
Koontz y Weihrich	“Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados”.
J. D. Mooney	“Arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana”.
Peterson y Plowman	“Técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
F. Tannenbaum	“Empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.
George Ferry	“Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.
I. Chiavenato	“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.
R. Daft y D Marcic	“Es el logro de metas de una organización de una manera eficaz y eficiente a través de la planeación, organización, dirección y control de los recursos organizacionales”.

Cuadro 1.1. Definiciones de administración



Al analizar las definiciones del cuadro anterior se puede concluir que la Administración es un proceso social, que se lleva a cabo mediante funciones administrativas, siendo el administrador el responsable de maximizar los recursos con efectividad, y de crear el ambiente favorable para alcanzar los objetivos de la organización.

Actividad de aprendizaje

A.1.2. De acuerdo a la bibliografía básica propuesta en el tema, así como en los contenidos que acabas de leer, elabora una lista de las palabras más comunes en las definiciones. Una vez concluida la lista, escribe tu propia definición de administración.

1.2. La administración y su enfoque interdisciplinario

La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas para lograr los objetivos de las organizaciones:

Derecho. Da a las organizaciones el marco jurídico para realizar sus funciones, por ejemplo, el **derecho laboral** le da al administrador el marco normativo de las relaciones laborales entre la empresa y los trabajadores que la integran, mientras que el **fiscal** establece las normas que rigen a la empresa en materia de impuestos.

Sociología. Como disciplina que estudia el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, auxilia al administrador en la conducción y coordinación de grupos de trabajo hacia los objetivos de la empresa.

Psicología. Estudia el comportamiento del individuo; es la base fundamental para conocer, comprender e impulsar a los integrantes en las organizaciones. Por ejemplo, el **reclutamiento y selección** del personal se realiza mediante la aplicación de pruebas psicológicas, la motivación y solución de conflictos entre los empleados. En el **área de mercadotecnia** se estudia el comportamiento del individuo (consumidor) tanto para ofrecerle productos y servicios que satisfagan sus necesidades como para el diseño de la publicidad.



Matemáticas. Proporcionan a la administración una base científica y objetiva para la toma de decisiones. El administrador debe hacer uso de esta ciencia, para que sus decisiones no sólo se basen en aspectos cualitativos, sino también, tengan una base cuantitativa. Por ejemplo, en la evaluación de las diversas alternativas para elegir un curso de acción, verbigracia para decidir en que instrumento bancario invertir el capital de la empresa, el administrador deberá realizar cálculos matemáticos sobre los montos, intereses y plazos de las inversiones a realizar, y no sólo invertir con base en la institución. Otra aplicación de ésta ciencia sería establecer el punto de equilibrio, es decir, mediante la realización de una gráfica, se puede determinar considerando los costos y las unidades a producir, a partir de que cantidad de unidades producidas empezamos a tener utilidades. La determinación de costos, la elaboración de presupuestos, las cotizaciones, los pronósticos de ventas entre otros se realizan con base en operaciones matemáticas.

Estadística. Se realiza con base en las matemáticas. Esta disciplina permite al administrador el manejo, agrupación y comportamiento de datos para tomar decisiones. Por ejemplo, a través de las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), dentro de una población podemos conocer qué cantidad de población prefiere nuestro producto al de la competencia.

Contabilidad. Mediante esta técnica se registran las operaciones que se llevan a cabo en las organizaciones, elaborando estados financieros y cálculos, realizados con ayuda de operaciones matemáticas y auxiliados por diversos software. Recordemos que la ley marca a las organizaciones la obligatoriedad que tienen de registrar sus operaciones.

Economía. El administrador, en el ejercicio de sus funciones, necesita conocer el ambiente macroeconómico y microeconómico para tomar las decisiones más adecuadas para la organización. Es necesario que conozca los indicadores económicos, como el Producto Interno Bruto, la balanza comercial, la devaluación, el poder adquisitivo, entre otros.



Por ejemplo, si la empresa donde trabaja el administrador exporta, es indispensable conocer el ambiente económico del país al cual se destinan nuestros productos, conocer el tipo de cambio de la moneda en cuestión. Aun, cuando la empresa no exporte, dado el impacto que tiene la globalización en las empresas sin importar su tamaño o giro, es indispensable que el administrador cuente con información holística sobre el medio ambiente o escenario económico en el cual operan las organizaciones.

Informática. Los sistemas digitales de telecomunicaciones (la web) son disciplinas y herramientas, sin las cuales, el administrador actualmente no podría llevar a cabo sus funciones. Por ejemplo, actualmente la Secretaría de Hacienda solicita la información fiscal, declaraciones parciales y anuales vía internet tanto de personas físicas como morales.

Por lo anterior, tú como estudiante que empiezas la carrera de Administración, toma conciencia de la importancia de las diferentes materias que vas a cursar en las que vas a aprender sobre estas disciplinas que acabamos de mencionar, lo que te permitirá contar con ventajas competitivas en el ambiente laboral.

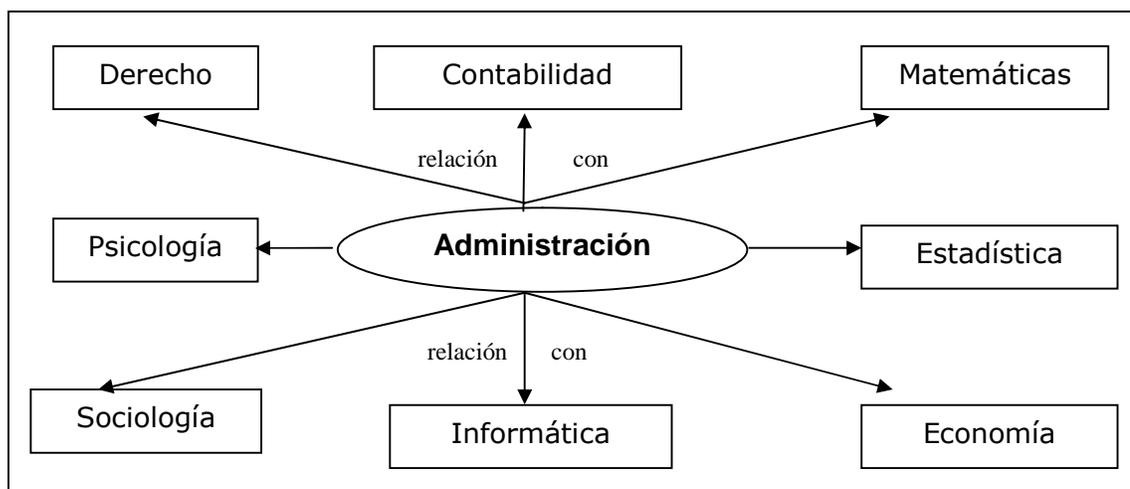


Figura 1.1. La Administración y su relación con otras disciplinas

1.3. Importancia y utilidad de la administración

Desde que el hombre pobló la tierra, se ha preocupado por unir esfuerzos, coordinarse y alcanzar objetivos en forma empírica; divide el trabajo, asignando a unas personas la tarea de la caza y a otros la recolección. El hombre



primitivo se agrupaba y coordinaba para unirse y defenderse de los animales o de las inclemencias del tiempo, es decir, desde la época primitiva el hombre ve la utilidad de la administración.

La administración, a través del paso y con la aportación de diversos autores, se ha ido perfeccionando, los países, la tecnología, las organizaciones y los procesos se han desarrollado de tal manera, que **sin una administración adecuada a estos cambios los países no se desarrollarían**, las empresas no podrían subsistir, y el desarrollo de la tecnología sería más lento.

Actualmente, la importancia de la administración es que, a través de ella, se pueden optimizar los recursos de los países, de la sociedad, de las organizaciones y, lo que es más importante, darle al ser humano la oportunidad de acceder a un desarrollo sustentable como persona.

Por lo que toca a las organizaciones, **la importancia de la administración radica** en que ésta hace posible la efectividad de los recursos materiales, tecnológicos, financieros, el tiempo y el personal que en ellas labora. Por medio de la Administración las organizaciones pueden enfrentar la globalización, es decir, mediante la aplicación de técnicas y herramientas permite que las organizaciones desarrollen ventajas competitivas para permanecer y desarrollarse en el mercado globalizado. El administrador, aplicando técnicas y herramientas administrativas, valora la conveniencia de una fusión, una compra o una alianza estratégica con otras empresas.

En síntesis **la administración es importante para** el desarrollo, adaptación y permanencia de las organizaciones en el mundo globalizado, debido a que eleva la productividad y la efectividad; le da elementos a la empresa para ser competitiva, la desarrolla, la expande. Una adecuada administración garantiza la permanencia de la empresa.

La administración **es importante porque está hecha por y para personas**. Al administrador le corresponde proporcionar a cada trabajador los recursos



necesarios para realizar su trabajo y para tener una vida digna. Sin el trabajo del personal la administración pierde su importancia.

Actividad de aprendizaje

A.1.3. Escribe un ensayo sobre la importancia que la administración tiene actualmente en tu vida personal. Redacta una hoja sobre este tema.

A.1.4. Investiga en una empresa pequeña, y en una mediana, por qué es importante la administración. Escribe y entrega el resultado de tu investigación.

1.4. Características de la administración

Diversos autores han definido las características de la administración. A continuación, transcribiremos las características de la administración, según el autor George Terry:²

- ✓ **La administración sigue un propósito.** Una condición sin la cual no se administra es la de establecer previamente el objetivo que tenemos que alcanzar, sea implícito o enunciado específicamente.
- ✓ **Es un medio para ejercer impacto en la vida humana.** Es decir, la administración influye en su medio ambiente.
- ✓ **Está asociada generalmente con los intereses de un grupo.** Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente, por medio de un grupo y no por una sola persona.
- ✓ **Se logra por, con y mediante los esfuerzos.** Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
- ✓ **Es una actividad, no una persona o grupo de ellas.** La administración no es gente, es una actividad, las personas que administran pueden ser designadas como directores, gerentes de área, jefes de departamento, etcétera.

² G. R. Ferry y Franklin, S. G. *Principios de Administración*. México, CECOSA. 4ª ed. 2000



- ✓ **La efectividad administrativa requiere de ciertos conocimientos.** Aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- ✓ **La administración es intangible.** Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.
- ✓ **Los que la practican,** no son necesariamente los propietarios, es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

1.5. Administración pública y administración privada

Frank Goodnow hace la distinción entre administración política y pública "...identificando a la política con la expresión del Estado y para él la Administración es la ejecución de la voluntad del Estado".³

"Luther Gulick dice que la **administración pública** es aquella parte de la ciencia de la administración, que **concierna al gobierno**, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las funciones gubernamentales, este autor no deja de lado que también en el poder legislativo y judicial se llevan a cabo funciones administrativas"⁴.

John M. Pfinffer señala que, la administración pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno, coordinado con los esfuerzos, de modo que puedan colaborar unidos en el logro de los propósitos⁵.

Woodrow Wilson afirma, la administración pública es la aplicación detallada y sistemática de la ley. Toda aplicación concreta de una ley general es un acto de administración, ya sea la aplicación y cobro de un impuesto, la orden de aprehensión de un criminal, la ejecución de una obra pública o el reclutamiento militar.⁶

³ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la Administración*, México, Thomsom, 4ª.ed.2003 p. 38.

⁴ Idem

⁵ Idem

⁶ Ibidem 39



La **administración pública** es la **ejecución y observancia de la política gubernamental**, por tanto, a ella conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que llevan implícitas la aplicación de las leyes formuladas por las dependencias gubernamentales encargadas de ello. Es la ley en acción: la parte ejecutiva del gobierno”⁷.

De lo anterior podemos concluir que la administración pública, tiene como **misión** llevar a la práctica la ley y la política pública, mediante la aplicación de las funciones administrativas.

Su aplicación es de ámbito nacional e internacional. Nuestro país se circunscribe a las dependencias del gobierno federal, estatal y municipal, a los órganos desconcentrados, a los organismos descentralizados, a las empresas paraestatales, entre otros. Sin dejar de lado la administración tanto en el poder judicial, en la Suprema Corte de Justicia, el Consejo de la Judicatura, entre otros, como en el Poder Legislativo el Honorable Congreso de la Unión, en todos estos organismos está presente la administración pública.

La **administración privada** se aplica en el ámbito personal, así como en las organizaciones particulares. Por ejemplo, un club deportivo, una funeraria, el restaurante, los supermercados, la empacadora, las empresas exportadoras, las asociaciones civiles, las Organizaciones No Gubernamentales (O.N.G.), todas ellas son entidades particulares en las cuales se lleva a cabo la administración privada.

La administración privada tiene como **misión** la efectividad de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y el tiempo, con el propósito de alcanzar los objetivos de las organizaciones, sin importar si son nacionales o extranjeras, tampoco importa el tamaño, ni el giro, lo mismo se administra una escuela, que un museo privado o una O.N.G. dedicada al desarrollo sustentable.

⁷ *Ibid* Rodríguez Valencia J.pp 135-136



Actividad de aprendizaje

A.1.5. Escribe dos diferencias entre la administración pública y la administración privada.

1.6. Origen y desarrollo de la administración

Como ya aprendiste, al principio de este tema, la administración prácticamente nace con el hombre, pues vemos al hombre primitivo como se administra en forma empírica, divide y coordina el trabajo, surgen líderes o jefes de tribus, almacenan y controlan sus alimentos para subsistir, etc., conforme se van desarrollando los medios de producción, la administración también va evolucionando mediante la aplicación de técnicas y métodos específicos para administrar. Van surgiendo organizaciones y autores que se preocupan por alcanzar objetivos maximizando sus recursos.

A continuación leerás una síntesis del desarrollo de la administración hasta la Revolución Industrial, para, posteriormente, aprender las aportaciones de diversos autores, entre ellos los padres de la Administración, hasta las aportaciones contemporáneas.

El autor Garza Treviño en su libro *Administración Contemporánea* presenta el desarrollo de la administración.⁸

GRANDES CIVILIZACIONES	<p>Grecia, Egipto, Babilonia, China y Persia, desarrollaron formas de organización para producir y comerciar. Grecia inventó el término de “ocio y no-ocio” (negocio), fue la primera civilización que intentó la democracia, reconocieron el valor de la especialización y división del trabajo, reconocieron el efecto de la música en la productividad.</p> <p>El imperio Romano dominó la estrategia y la organización militar, es muy importante su concepción del derecho como fórmula de administración en lo público y en lo privado.</p> <p>China, sobresalió por el comercio y por la especialización del trabajo para lograr una mayor efectividad. Una excelente administración permitió la</p>
-------------------------------	---

⁸ J.G. Garza Treviño *Administración Contemporánea*, México, Alambra Mexicana.1ª.2000 pp.63-65.



<p>LA IGLESIA CATÓLICA</p> <p>EL EJÉRCITO</p>	<p>construcción de la Muralla China.</p> <p>Egipto, sobresale por la forma de organizar su agricultura, y los sistemas de navegación. Sus pirámides son una obra maestra de arquitectura y de administración, la planeación del proyecto, la organización de recursos y personas, la coordinación, la dirección y el control que se tuvo que llevar a cabo hablan de la aplicación de la administración.</p> <p>Aporta a las empresas la forma de organización (estructuración jerárquica), la comunicación, la asignación de responsabilidades, diseño de estrategias para la acción y disciplina para la acción. También aporta los principios de obediencia y lealtad, así como la necesidad de delegar autoridad y responsabilidad.</p> <p>La planeación estratégica del ejército, la estructura jerárquica, la estricta autoridad lineal, y la disciplina en el acatamiento de las órdenes, la logística, las operaciones y el reclutamiento, son algunas de las aportaciones del ejército a la administración.</p>
<p>PERÍODO MEDIEVAL Y MODERNO</p>	<p>La caída del Imperio Romano modificó la estructura social, política, económica y administrativa, se forman los feudos, el comercio cobra relevancia, y se descubre el Nuevo Mundo.</p> <p>En la Edad Media se desarrolló el comercio y la necesidad de controlar los costos e inventarios y de crear mejores vías para intercambiar bienes y servicios. Las concepciones que influyeron en el desarrollo de la Administración fueron:</p>
<p>ÉTICA DE MERCADO</p>	<p>Los intercambios comerciales hacen posible no solo la creación de empresas marítimas, sino de las instituciones bancarias que apoyan o financien las empresas comerciales. La oferta y demanda entre los países producen riqueza entre los pobladores. Inglaterra y España crean sus imperios coloniales y aprovechan los recursos humanos y materiales de los países dominados.</p>
<p>ÉTICA PROTESTANTE</p>	<p>La separación de Calvino de la Iglesia provocó la creación del espíritu del capitalismo, ya que Calvino sostuvo que la riqueza era una bendición de Dios. Ahorrar e invertir se interpretaba de un favor divino. En síntesis la ética calvinista da origen al capitalismo moderno: autodisciplina, autocontrol, trabajo arduo y</p>



LA LIBERTAD	<p>ahorro.</p> <p>La idea de libertad pone en tela de juicio el poder absoluto de los reyes, la gente nace libre sin esclavitud e incertidumbre, todos los hombres son creados iguales.</p> <p>La Revolución Francesa modificó política, social y económica de Francia y posteriormente del mundo.</p>
LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	<p>Dentro del ambiente de la ética del mercado, calvinista y de libertad, surge un movimiento que modifica el estilo de vida de las naciones: la Revolución Industrial. Se da a los particulares facilidades para fomentar la libre empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Se crean formas más sencillas de producir y generar ingresos.✓ Se desarrolla la mentalidad capitalista, en función de ganar, invertir, prestar dinero. La utilidad es socialmente aceptable.✓ La acumulación de capital es un hecho irreversible <p>La administración se ve grandemente influenciada por:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ La evolución de la tecnificación de las industrias incipientes✓ La explotación de nuevas fuentes de materia prima✓ El crecimiento de la población y el aumento del comercio en gran escala✓ El individuo es el que desarrolla las oportunidades y no el Estado✓ El desarrollo de innovaciones tecnológicas✓ La producción masiva✓ Se busca incrementar la productividad de la empresa✓ Aumento en la demanda de satisfactores✓ El crecimiento de un potencial financiero✓ La banca apoya a las nacientes industrias.
CONCLUSIÓN DEL CUADRO	<p>La administración nace con las necesidades del hombre y conforme a las civilizaciones, los medios de producción, la tecnología y las relaciones económicas evolucionan, la administración se tiene que desarrollar buscando mejores teorías, métodos o técnicas, que faciliten la producción de bienes y servicios, mediante la optimización de los recursos y la satisfacción de necesidades que le permitan a la empresa ser competitiva y permanecer en el</p>



mercado.

Cuadro 1.2. Desarrollo de la administración

Actividad de aprendizaje

A.1.6. Escribe una reflexión de media página donde menciones la función que tiene el administrador en el desarrollo de la administración.

1.7. Antecedentes en México

Cuando se habla de los antecedentes de la Administración en México, inmediatamente pensamos en esas grandes culturas como fueron la Tolteca, la Maya, la Mixteca, la Zapoteca, la Náhuatl, entre otras. Estas culturas indudablemente tuvieron que administrarse para poder realizar el almacenamiento de sus cosechas, prever la alimentación para el mal tiempo, tener estructuras jerárquicas bien definidas, organizarse, asignando funciones mediante la división de trabajo, seguir a sus líderes, etc.

Posteriormente, pensamos en la Conquista y la Colonia, donde las formas de administración traídas de la España fueron impuestas en la Nueva España; después, los años de lucha por la Independencia y la Revolución y así sucesivamente hasta nuestros días.

Después de hacer esa retrospectiva, vemos que el origen y desarrollo de la administración hecha por mexicanos y para mexicanos, sólo la vemos clara precisamente en esas grandes culturas, donde las organizaciones que las conformaban (como pueden ser los sacerdotes, el ejército, los Consejos de Ancianos, los diferentes oficios, la educación, el mercadeo) se llevaba a cabo a través de una administración eficaz y eficiente, que con la llegada de los españoles en su mayoría fue sepultada.

Asimismo, las teorías y técnicas desarrolladas, que se aplicaron y se aplican, prácticamente todas no fueron diseñadas ni por mexicanos ni para mexicanos.

Los autores Paniagua y Ríos afirman



“El desarrollo de la administración en México, es un fenómeno cultural, como muchos otros, ajeno a la estructura y necesidades del país. Se produce artificialmente para cumplir con los objetivos y con las necesidades de las grandes empresas multinacionales, que actúan en países como el nuestro y, sin embargo, no dedican ni un sólo renglón al análisis y desarrollo de técnicas o herramientas administrativas, adecuadas a las organizaciones nacionales, que tienen características y problemas muy diferentes a las organizaciones que se han desarrollado en los países industrializados.

Analizando la estructura económica del país y la participación de las empresas, que podemos denominar como nacionales, en relación con la participación de las empresas extranjeras, podemos decir que, la administración moderna se aplica y es introducida, por las empresas extranjeras o de capital extranjero.

A partir de esta determinación, el desarrollo de la administración por los capitales extranjeros y las grandes empresas, es como podemos entender, la actual situación de la administración en nuestro país. Por una parte la actividad administrativa se restringió al importar textos producidos básicamente en Norteamérica. Luego se consolidaron algunas instituciones que impartían estudios administrativos, hasta que llegó a incluirse como una carrera profesional dentro de las Universidades de nuestro país.⁹

Actualmente, y como lo estudiarás en otras unidades de este curso, contamos con algunos autores mexicanos que preocupados por esta situación han recopilado información y/o escrito obras ya con una orientación hacia la realidad de las empresas mexicanas.

Bibliografía del tema 1

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 5ª edición, 1999, 686 pp. (9-20)

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, Mc Graw Hill, 1ª edición, 2002, 971 pp.

GARZA Treviño J.G. *Administración Contemporánea*, México, Alambra Mexicana. 1ª. 2000 pp. 1032 (63-75)

KOONTZ Harold, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw-Hill, 1998, 10ª. Ed., pp.745. (62-74)

RODRÍGUEZ y Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, 1998, 730 pp.

RODRÍGUEZ y Valencia Joaquín, *Introducción a la Administración*, México, Thomsom, 4ª.ed.2003, 545 pp. (19-54)

⁹ *Ibid.* Rodríguez Valencia J pp. 182-183



Actividad de aprendizaje

- 1.8. Escribe un ensayo sobre la importancia de desarrollar la administración por y para empresas mexicanas.

Cuestionario de autoevaluación

1. Define que es la administración.
2. ¿Cuáles son las palabras clave para definir el concepto de administración?
3. ¿Cuál es el recurso más relevante en una organización?
4. Las Matemáticas ¿qué aportan a la administración?
5. La Psicología ¿porqué es útil para el administrador?
6. ¿Qué información aporta la economía al administrador, para que éste tome decisiones adecuadas en las organizaciones?
7. ¿Por qué es importante la administración?
8. Escribe dos características de la administración.
9. Escribe dos diferencias entre administración pública y administración privada.
10. Escribe por que se dice que el ejército influyó en el desarrollo de la administración.



Examen de autoevaluación

Después de leer cuidadosamente cada una de las afirmaciones del lado derecho, escribe en la columna de la izquierda una V si la afirmación es verdadera y una F si es falsa.

1. La administración es la ciencia encargada de optimizar los recursos financieros de las organizaciones.	()
2. La Psicología aporta a la administración conocimientos sobre el comportamiento humano individual.	()
3. Las Matemáticas le dan una base científica y objetiva a la toma de decisiones.	()
4. La oportunidad es una característica de la administración.	()
5. La administración privada es aquella que se realiza en las Secretarías de Estado.	()
6. La administración privada se aplica en los centros comerciales.	()
7. La administración tiene su origen en la Revolución Industrial.	()
8. La administración aplica conocimientos desarrollados en el ejército.	()
9. En las culturas prehispánicas se dividía el trabajo, se practicaba la especialización y contaban con estructuras jerárquicas.	()
10. Las culturas prehispánicas no planeaban.	()
11. Es necesario que existan más autores que escriban sobre la Administración en México.	()



TEMA 2. TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno comprenderá y analizará el origen y objeto, así como los conceptos fundamentales y el estado actual de la Teoría General de la Administración.

Temario detallado

- 2.1. Concepto.
- 2.2. Introducción al estudio de la Teoría General de la Administración.
- 2.3. Contenido y objeto de la administración.
- 2.4. El estado actual de la Teoría General de la Administración.
- 2.5. La administración en la sociedad moderna.
- 2.6. Perspectivas futuras de la Administración.

Introducción

Las organizaciones forman parte de nuestras vidas, no sólo como administradores sino como miembros de una sociedad. En ella nos desenvolvemos desde que nacemos hasta que dejamos de existir. Las organizaciones históricamente han tenido una gran responsabilidad: la de organizar y controlar nuestras vidas, hasta nuestros días se han encargado desde las necesidades básicas hasta nuestros caprichos más sofisticados. Sin embargo las organizaciones, por sí solas, no pueden controlarse ni desarrollarse sin la mano y la experiencia de sus administradores.

En este tema abordaremos la importancia del estudio de la Teoría General de la Administración, producto de una mezcla del estudio de las organizaciones y la injerencia de la administración en estas entidades. La Teoría General de la Administración es sin duda la base principal para comprender la evolución del pensamiento administrativo, es en este punto donde ubicamos la importancia de la práctica administrativa como profesionales y definimos nuestro objeto de estudio en la sociedad.



La administración al igual que la sociedad está en una constante dinámica, conforme van evolucionando nuestras sociedades, la Administración debe darle el soporte para su eficiente proceso de desarrollo, y la sociedad también le provee a la administración de valores, tecnología y escenarios a través de los cuales cumple con su misión. Considerando estos últimos factores, el aspecto tecnológico específicamente, le está dando un nuevo papel a la Administración, convirtiéndola de una práctica puramente organizacional a una actividad que se puede desarrollar fuera de las fronteras físicas de la organización, en ocasiones ni siquiera se necesita un local o edificio para trabajar.

Tanto la tecnología, como las nuevas ideologías (sustentabilidad, responsabilidad social) que se van forjando en la sociedad le dan nuevas perspectivas a la Administración, fortaleciéndola y definiéndola para los retos que tiene que enfrentar en escenarios cada vez más globalizados.

Actividad de aprendizaje

A.2.1. A partir de la revisión general de los apuntes y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual del tema, a fin de que tengas una panorámica de éste y te facilites el estudio y comprensión del mismo.

2.1. Concepto

El concepto de la **TGA** (Teoría General de la Administración) está formado por **dos corrientes de estudio**: la **primera**, permite conocer todo lo relacionado al estudio de las organizaciones, es decir las entidades lucrativas y no lucrativas que conforman la estructura social en donde vivimos; por **otro lado**, la corriente que nos permite conocer la práctica profesional del administrador, donde analizamos sus procesos, instrumentos y herramientas que le ayudan a ser más eficiente en su trabajo.

Actividad de aprendizaje

A.2.2. De acuerdo a la bibliografía básica propuesta al final de este documento, investiga lo siguiente: utiliza tres autores diferentes con respecto al estudio de las organizaciones, elabora un ensayo con respecto a la importancia que se le da a las organizaciones y la relación que tiene con



la práctica administrativa. Subraya los puntos que la identifican con la TGA.

2.2 Introducción al estudio de la Teoría General de la Administración

De acuerdo a Chavenato, la **TGA comenzó con** el estudio de **Taylor**, precisamente en su estudio de **énfasis en las tareas**. A partir de este concepto ha ido evolucionando, dando paso a otras teorías y enfoques, permitiendo así completar las **cinco variables** en que basa su estudio general: **tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología**. Cada teoría, hasta nuestros días, busca enfatizar una de esas cinco variables, omitiendo o relegando a un segundo plano todas las demás. Por ejemplo, en sus investigaciones Taylor consideró de suma importancia el estudio de los aspectos técnicos del proceso productivo de una organización, tenemos entonces estudios que enfatizan los procedimientos de trabajo, el mejoramiento de herramientas y el desarrollo de técnicas del estudio de tiempos y movimientos; no así, los estudios de la corriente humanística, que por el contrario los aspectos técnicos pasan a un segundo plano, dándole prioridad a las necesidades humanas, y la formación de grupos interactivos de trabajo, forjando para el futuro teorías centradas en la Administración por los valores y el estudio del capital intelectual entre otras.

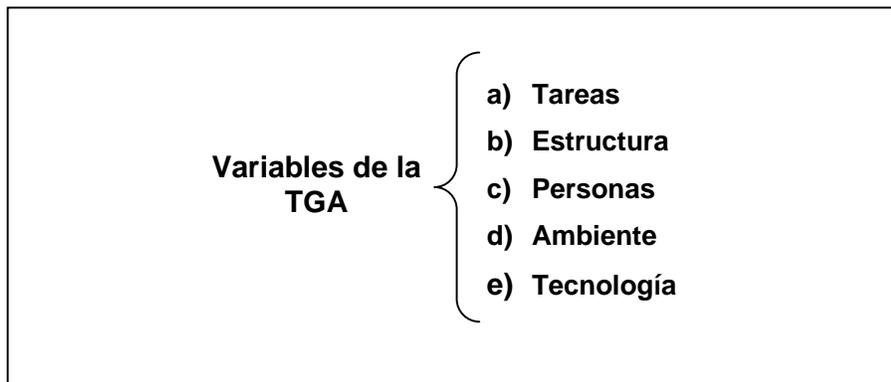


Figura 2.1 Variables de la TGA.

Todas las teorías desde el comienzo del estudio de la administración científica hasta nuestros días **se consideran vigentes**, no han desaparecido, porque también las organizaciones de nuestra sociedad son multifacéticas. El administrador debe conocer y manejar actualmente todas las teorías administrativas, la **importancia** de conocerlas radica en tener un mundo de



alternativas para cada situación. Pensemos por ejemplo, las empresas actuales en sus talleres de montaje se administran bajo los mismos principios de administración científica, pero en la administración de su estructura organizacional predominan los principios de la administración clásica y de la neoclásica, al igual, su organización como un todo puede ser explicada a través de la teoría burocrática. Los supervisores son preparados según enfoques de teorías del humanismo y los gerentes se preocupan por conceptos de la Teoría del Comportamiento Organizacional. En fin, nos damos cuenta que los enfoque de la **TGA** está en todos los rincones de nuestra organización, ya sea para dar solución en ese momento a cualquiera de las variables, ya descritas anteriormente -tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente-, o para darles una interacción que permita enfrentar el desafío de los escenarios económicos, políticos y sociales de nuestra sociedad moderna. El desafío que tienen que enfrentar en el futuro nuestras organizaciones, y por ende la **TGA**, está plasmado en los siguientes puntos.¹⁰:

- a) Crecimiento de las organizaciones.
- b) Competencia más aguda.
- c) Sofisticación de la tecnología.
- d) Tasas elevadas de inflación.
- e) Internacionalización de los organismos.

Actividad de aprendizaje

A.2.4. Elabora un cuadro sinóptico para enunciar los orígenes y la importancia de la TGA, en la práctica administrativa.

2.3 Contenido y objeto de la administración

En el tema 1 se mencionaron todos los conceptos básicos que nos permitieron conocer, comprender, analizar y ubicar a la administración tanto como una actividad profesional y disciplina de estudio así como la función social que compromete el desarrollo de toda sociedad actual.

¹⁰ Adalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Ed.McGraw, 4ta ed. pp. 16-17



La administración como ejercicio profesional, está conformada por todo un conjunto de conceptos que buscan la eficiencia organizacional, entendamos por organización a las estructuras sociales de toda índole. Es entonces que su contenido evoca aspectos de productividad, disciplina y funcionalidad entre otros. Estos aspectos están contenidos en una herramienta universal llamada **proceso administrativo**.

El proceso administrativo es **considerado como la misma administración en marcha**, es decir, la aplicación de la Teoría Administrativa en la cotidianidad del trabajo en las organizaciones.

El objetivo de las organizaciones es lograr resultados, estos resultados deben de estar lo más cercano a los intereses tanto de los dueños de las mismas como de quien las administra. Es entonces cuando se necesita un instrumento que garantice el logro de los objetivos en calidad y cantidad, ese instrumento es el proceso administrativo.

El **proceso administrativo** representa el contenido de la administración. En este proceso se encuentran todas las técnicas fundamentadas en las investigaciones y estudios de los estudiosos de la disciplina administrativa, así como las reglas, los procedimientos y los procesos necesarios (negociación, toma de decisiones, comunicación, liderazgo, etc.), para el logro de esa eficiencia esperada.

¿Donde se aplicarán todas esas técnicas, procesos, reglas y principios?

El objeto de la administración, es decir, donde se aplican todos los conceptos antes mencionados, es **la organización**. La organización como un ente social, ya sea con fines lucrativos o no, pero con un conjunto de recursos que exigen ser utilizados racionalmente. Las organizaciones nacen con un solo fin: ofrecer a la sociedad productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades. Recordemos un poco lo que subraya Amitai Etzioni, digno representante de la corriente estructuralistas de la Administración: las organizaciones representan toda nuestra vida, allí es donde nacemos, crecemos, evolucionamos y



morimos; nada absolutamente nada está fuera de las organizaciones: diversión, alimentación, educación, salud, rehabilitación, credo, política, etcétera.

Actividad de aprendizaje

A.2.4. Elabora un escrito desarrollando los elementos más importantes del contenido de la administración. Ejemplifica cada elemento y elabora tu informe en un orden sistemático.

2.4 El estado actual de la Teoría General de la Administración

La TGA sigue tan vigente desde que nació hasta nuestros días. Recordemos un poco la reflexión del punto anterior, las organizaciones de hoy en día son multifacéticas, idea que nuestra sociedad comparte. La TGA, lejos de perder algún punto en su trayectoria, evoluciona de tal forma que está a la par de aspectos sociales, políticos y sobre todo tecnológicos.

En los siguientes dos puntos aclararemos cuál es el perfil de la administración hoy en día y cuál es su perspectiva en una sociedad tan dinámica como la nuestra.

2.5 La administración en la sociedad moderna

La TGA actualmente se robustece con avances tecnológicos que la hacen ver más eficiente y necesaria en procesos importantes de las organizaciones como la toma de decisiones, la comunicación, las negociaciones internacionales, entre otros. Se ha convertido en la llave imprescindible del desarrollo de todas las naciones.

Hoy en día, los procesos organizacionales son más complejos, los conflictos lejos de convertirse en situaciones locales se tratan de compromisos globalizados, el comercio se convierte en una actividad internacional, se necesitan organizaciones y códigos internacionales que marquen las reglas, y los compromisos que guardan entre si los bloques económicos. Estas actividades fuera de las instalaciones de la organización cada vez se van extendiendo más, rebasan las fronteras geográficas, no obstante, su administración puede llevarse a cabo localmente. Prueba de ello lo



encontramos en el mercado electrónico, la educación en línea, las videoconferencias, las instalaciones inteligentes (el hombre nunca ha pisado el suelo del planeta Marte, pero ya llegó a él y está trabajando en zonas de su geografía física), etcétera.

Antiguamente la administración había nacido para satisfacer las necesidades de una logística encaminada hacia la productividad y el lucro, hoy en día la administración no sólo satisface estas facetas de la vida de una sociedad, sino también aspectos de mercadotecnia política y social. No deja de perder su característica universal en tiempo y espacio. Esto significa que encontramos esta práctica tanto en empresas que están en su etapa de creación, como en aquéllas empresas que están consagradas social e internacionalmente; todas ellas necesitan de un buen administrador que permita lograr **los tres objetivos básicos de cualquier entidad: supervivencia, crecimiento y utilidades**, aparte de los objetivos sociales y políticos.

En el análisis de la práctica administrativa contemplamos cuatro **enfoques** predominantes:

1. El **técnico**. Representado por los estudios de la escuela de Frederick Taylor y Henri Fayol.
2. El **humanista**. Producto de las investigaciones y experimentos de profesionales en psicología industrial como Elton Mayo, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Rensis Likert, entre otros.
3. El **social**. Considera la importancia del medio ambiente organizacional, convirtiendo así a la empresa en una estructura interdependiente política y socialmente.
4. El **virtual**. Reconsidera aspectos de tecnología, específicamente tecnología aplicada a las comunicaciones que permite desarrollar diferentes acciones sin límites de tiempo y espacio.

Cada uno de estos enfoques genera una o más corrientes administrativas, permitiendo entre ver los cambios de mentalidad y acción administrativa, sin



embargo, esto no significa que las escuelas dejen de existir conforme aparecen nuevos conceptos en la práctica. Actualmente, predomina de manera tangible, el aspecto virtual, pero no olvidemos que en la sociedad existen grandes preocupaciones por la contaminación del medio ambiente, por el mal uso y abuso de los recursos naturales, por la pérdida de valores nacionales e institucionales, etcétera. Estos puntos anteriores nos dicen entonces que la corriente estructuralista en la administración moderna sigue tan latente como el aspecto tecnológico, ya que una es producto del desarrollo de la otra. Y qué decir del nuevo enfoque humanista de la Administración, cuando hablamos sobre la inteligencia emocional, del recurso intelectual, de las estructuras vivientes y de las empresas que aprenden, estamos hablando del uso de la administración sobre el factor humano, y por cierto, no estamos refiriéndonos con el concepto de “recurso humano”, la administración moderna ha encontrado un verdadero factor en el ser humano.

Con esto vemos que **la administración en una sociedad moderna** como la nuestra, enfrenta muchos **retos**, y sus perspectivas por lo menos van al ritmo de la evolución de la humanidad. ¿Cuál es su futuro? ¿Qué se espera del administrador del mañana?, estas preguntas encontrarán respuesta en el siguiente punto de este tema.

Actividad de aprendizaje

A.2.5. Considera los diferentes enfoques de la TGA y visita tres empresas de diferente giro e indica el tipo de enfoque que se está experimentando cada empresa. Desarrolla un informe de tu investigación sin olvidar considerar esta reflexión ¿Podremos generalizar actualmente un enfoque específico para todas las empresas de nuestra sociedad?

2.6 Perspectivas futuras de la administración

Las perspectivas de la administración están ligadas completamente a las perspectivas de cada sociedad. El futuro cada vez es más corto, y a veces no sabemos que ya existe en otros planos, en otras sociedades. Por ejemplo, en la década de los 80's comenzó el *boom* de la administración de la calidad y empezaron a conocerse muchos textos de este concepto asociado con las



empresas mexicanas y extranjeras; comenzaron a dictarse muchas conferencias y seminarios, este tema era la perspectiva de ese momento. Sin embargo, el concepto de calidad ya era tema viejo para países como Japón, esta sociedad ya lo estaba viviendo desde los 60's, en cambio las empresas mexicanas en esa época ni idea tenían del concepto, pero era su futuro, era su perspectiva administrativa si deseaban ingresar al mercado mundial. Hoy en día, las teorías y las prácticas administrativas actuales ya se presentan con mayor rapidez en cualquier país de cualquier continente, lo importante es que se puedan adaptar a las costumbres y características de la región. Es entonces, cuando decimos que la Administración del futuro ya la estamos experimentando actualmente, como lo describimos en el punto anterior y nos lo puntualiza Idalberto Chiavenato, en su obra *Administración en los Nuevos Tiempos* (2002).

En nuestro próximo futuro se le va a dar énfasis por ejemplo a teorías ligadas a la inteligencia emocional de las empresas, al uso de la Programación Neuro-lingüística (PNL) en diferentes procesos administrativos, *coaching*, capital intelectual, etcétera. Y estos conceptos ahora, en el 2003, parecerían conceptos que ya son muy estudiados, pero realmente si investigamos el grueso de empresas que las están implementando, serían mínimos, más bien podríamos contarlas con los dedos de la mano. Estos conceptos entonces se convierten en parte de los retos del mañana.

La práctica administrativa ha sufrido a nivel mundial grandes influencias de dos fenómenos sociales, por un lado la globalización y por el otro la tecnología. Estos dos aspectos actualmente alertan a las empresas y obligan a desarrollar una práctica administrativa sin fronteras, con un perfil agresivo muy diferente a los conceptos de décadas anteriores. Esta agresividad va dirigida al uso ilimitado de la tecnología, al desarrollo del factor humano y a las alianzas estratégicas.

Bibliografía del tema 2

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 5ª edición, 1999, 686 pp. (1-18)



CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, Mc Graw Hill, 1ª edición, 2002, 971 pp.

KAST, Fremont E. y Ronsenzweig, James E, “*Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias*”, México, Mc Graw Hill, 1990. pp. 754, (3-24)

KRASS, Eva, “*El Desarrollo Sustentable y las Empresas*”, México, Ed. Iberoamérica, 2000. pp. 129. (1-9)

LAROCCA, Héctor A, et al., “VI. La definición de organizaciones”, *en Qué es Administración. Las organizaciones del futuro*, México, Ediciones Macchi, 1998, pp. 392. (12-45)

Actividad de aprendizaje

A.2.6. Desarrolla el tema “El futuro de la administración en México” y elabora un informe de las conclusiones a las que llegaste, entrégaselo a tu profesor y discútelo con él.

A.2.7. Investiga los factores externos que influirán en las dos próximas décadas para el nuevo concepto de la administración de nuestro país. Elabora un informe e intercambia puntos de vista con tus compañeros. Entrega tus conclusiones al profesor.

Cuestionario de autoevaluación

1. Define el concepto de Teoría General de la Administración.
2. Explica ampliamente la importancia del estudio de las organizaciones para cualquier profesional, específica con el administrador.
3. Menciona y explica dos eventos que dieron origen a la Teoría General de la Administración (TGA).
4. Menciona por lo menos cinco escenarios que sirvan como reto a la perspectiva de la administración.
5. Explica qué se entiende por objeto de la administración.
6. Explica cuál es el contenido de la administración.
7. Explica la situación actual de la Teoría General de la Administración (TGA).
8. Menciona los enfoques predominantes de la administración en el análisis de la práctica administrativa.



9. Explica cuál es el papel de la administración como disciplina profesional y como práctica organizacional.
10. Elabora un cuadro comparativo de la práctica administrativa de hoy en día con la práctica administrativa de cinco años en adelante. Subraya los cambios más significativos.

Examen de autoevaluación

1. Explica qué se entiende por TGA.
2. Dentro de la TGA, menciona ¿cuál es la importancia del estudio de las organizaciones?
3. Menciona los antecedentes de la TGA.
4. Menciona los principales enfoques del estudio de la TGA.
5. Menciona los principales retos que enfrenta la TGA.
6. ¿Qué entendemos por contenido de la Administración?
7. Menciona algunos aspectos del estado actual de la TGA.
8. Menciona por lo menos cinco elementos a estudiar sobre las organizaciones por la TGA.
9. ¿Cuál es el papel de administrador en el estudio de las organizaciones?.
10. ¿Se puede concebir a una sociedad actual sin organizaciones?

Elige la opción correcta (falso o verdadero), según sea el caso:

- | | | |
|--|----------|----------|
| 1. La Teoría General de la Administración es una corriente humanista que permite identificar aspectos del factor humano. | F | V |
| 2. La Teoría General de la Administración nace desde la época primitiva de las organizaciones. | F | V |
| 3. El contenido de la Administración tiene que ver con los contenidos de empíricos del pensamiento administrativo. | F | V |
| 4. La Teoría General de la Administración es un principio básico del proceso de dirección de toda empresa. | F | V |
| 5. El administrador al igual que el emprendedor nace de la experiencia en las organizaciones. | F | V |
| 6. La cultura organizacional es parte del estudio de la TGA. | F | V |
| 7. La Burocracia considera que TGA debe de centrar su poder en la tecnocracia. | F | V |



8. Los estudios de Taylor son punto de arranque para ubicar los orígenes de la TGA. **F** **V**
9. El futuro de la Administración está cimentado en el desarrollo de su enfoque humanístico. **F** **V**
10. El objeto de estudio de la TGA son las empresas únicamente. **F** **V**



TEMA 3. PROPUESTAS CLÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo particular

Al culminar el aprendizaje del tema, el alumno logrará analizar críticamente las aportaciones de los principales exponentes de la corriente clásica de la administración y evaluará su vigencia.

Temario detallado

- 3.1. Frederick W. Taylor
- 3.2. Henry L. Gantt
- 3.3. Frank Gilbreth
- 3.4. Henry Ford
- 3.5. Henry Fayol
- 3.6. Aplicaciones actuales en las organizaciones.

Introducción

Los orígenes de las propuestas clásicas de la administración tienen sus antecedentes en la revolución industrial. Primero, el acelerado crecimiento de las empresas acompañado de una desorganización al interior y exterior de las mismas (una gran cantidad de empresas constituidas de diversas formas y tamaños y con múltiples problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio de recursos, insatisfacción por parte de los trabajadores, competencia agueridas, pero con tendencias poco definidas, pérdidas millonarias por decisiones mal tomadas etc.), ocasionó al mismo tiempo, una compleja y creciente administración que trajo como consecuencia un enfoque científico capaz de sustituir el empirismo y la improvisación con la que se trabajaba en ese momento. Un avance fueron los intentos de realizar una planeación de largo plazo de la producción, con el fin de reducir la inestabilidad y la improvisación. El segundo punto importante de este momento fue que, al crecer de la forma en que lo hicieron las empresas, se presentó la necesidad urgente de hacer más eficientes a las organizaciones y optimizar mejor los recursos para hacer frente a la competencia desmedida que día a día se incrementaba entre las empresas. Es aquí, donde surgen conceptos como la división del trabajo que, como su nombre lo indica, se refiere a la división de



actividades de carácter intelectual y operativo. Por ejemplo, alguien tuvo que ocuparse por fijar las reglas y normas de producción, determinar los puestos y funciones a desempeñar, establecer métodos de administración etc., situación que acarreó condiciones económicas y técnicas que dieron pie al surgimiento de las corrientes clásicas de la administración, encabezadas por Taylor en los Estados Unidos y Fayol en Europa.

Como vemos, el panorama presentaba todos los ingredientes necesarios para pensar no en una administración sencilla e improvisada, sino fundamentada y constituida como ciencia, basada en principios aplicados en la resolución de los problemas de las organizaciones.

Derivado de lo anterior, **el enfoque clásico** tomó **dos vertientes** diferentes pero al mismo tiempo complementarias y que marcaron de manera significativa este período. La primera conocida como la **escuela de la administración científica**, cuyo iniciador fue el ingeniero Frederick W. Taylor y formada por otros seguidores en su mayoría ingenieros como Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson y otros como Henry Ford. Estos ingenieros, buscaban crear una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática.

La escuela se caracterizó por preocuparse básicamente por los procesos de producción para aumentar la productividad. Para ello, se ocuparon de la búsqueda constante de aumentar la eficiencia de los trabajos a nivel operativo. Este enfoque, se distinguió por ser una administración de abajo hacia arriba, es decir del nivel de operación hacia los niveles medios y altos. Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.



La segunda vertiente se le atribuye a Henri Fayol (en Francia) y a un grupo de seguidores preocupados y enfrascados en realizar estudios a fondo de las organizaciones. Esta escuela, a la que se le conoció como **corriente clásica**, estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época: Henri Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick y otros más. Al igual que Taylor, Fayol se preocupó por aumentar la eficiencia de la empresa, pero no a base de los procesos de producción, sino a través de la forma y disposición de los puestos y funciones de una organización y de sus interrelaciones estructurales. En este sentido, este enfoque es inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución). Se caracterizó también, por la especial atención que le pusieron a la estructura organizacional, basada en los principios generales de la administración, y la departamentalización. La intención fue tener una visión global para tener un mejor manejo y subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

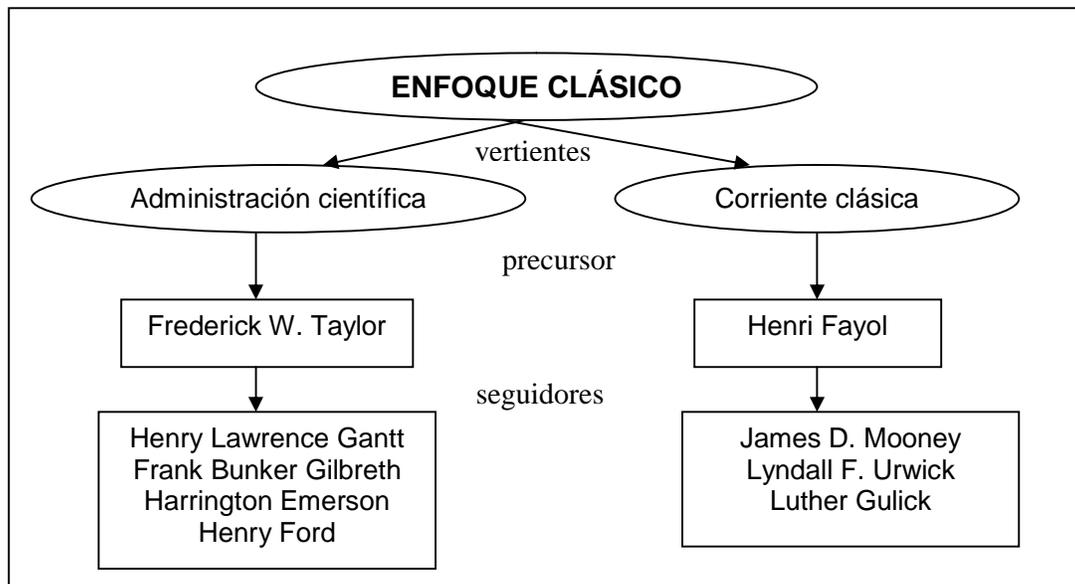


Figura 3.1. Enfoques clásicos de la Administración

Actividad de aprendizaje

A.3.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.



3.1. Frederick W. Taylor

Las propuestas clásicas de la administración, se ubicaban en la primera mitad del siglo XX, es decir, a partir del enfoque científico de Taylor y la escuela clásica de Fayol.

El concepto clásico se debe a que estos enfoques nunca van a pasar de moda, es decir, siguen vigentes en la práctica administrativa actual, de hecho son los elementos básicos para comprender las propuestas actuales del pensamiento administrativo.

El enfoque de Frederick W. Taylor, tiene su origen en la etapa de la revolución industrial. Como ya comentamos, las pequeñas empresas fueron creciendo y la administración se hizo más complicada, entonces fue necesario poco a poco ir



Figura 3.2. Frederick W Taylor

desarrollando una disciplina que estudiara la práctica administrativa. Se dice que estos estudios originalmente los llevo a la práctica Henry Robinson Towne, pero fue con Taylor cuando realmente se logró conformar estudios formales y científicos de conocimientos con respecto a la práctica administrativa. Taylor es una de las personalidades más importantes en el

mundo de la administración; frecuentemente se llama el **padre de la administración científica**.

Nació en German Town estado de Pennsylvania y permanecía a la clase media. Desde muy joven, Taylor, empezó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista, En 1870 ingresó a un taller mecánico; rápidamente convirtió su departamento en uno de los más productivos y, por lo mismo, consiguió el puesto de jefe en el taller.

En aquella época se utilizaba el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus



patrones ni a sus compañeros de trabajo (estos no deseaban que el entonces jefe de taller fuera duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza). Dedicó la mayor parte de sus esfuerzos a encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos, y de la forma más adecuada de remunerar a los trabajadores, con el fin de incrementar la productividad. Lo anterior, permitió ingresar a la *Midvale Steel Company* de Filadelfia en 1878, donde inició una carrera hasta ocupar el cargo de ingeniero en jefe (realizó estudios universitarios en el área de ingeniería). Durante su desarrollo profesional, **inventó herramientas de alta velocidad** para cortar el acero. Asimismo, dedicó **gran parte de su trabajo** a investigar cómo mejorar los resultados de las actividades diarias de los operarios para **aumentar la producción** (esto dio origen a los principios que propuso, y que fundamentan el enfoque científico).

Introdujo el **sistema de incentivos de trabajo diferencial para motivar al personal**, el cual consistía en crear dos tipos de tarifas. Por ejemplo, si un trabajador obtenía una producción estándar, se le pagaba una primera tarifa, independientemente de su salario mínimo; si este mismo trabajador rebasaba el estándar, se le remuneraba con la segunda tarifa. También, postuló que para aplicar la administración científica era necesaria una revolución mental, tanto en la mente del trabajador como en la de la gerencia misma, que comprende los siguientes aspectos:

- ✓ En lugar de que ambas partes estén en pugna por la división de superávit (ganancias de la empresa), deben unirse para aumentar éste.
- ✓ Debe utilizarse el método científico, a través de la experimentación, para efectuar cada tarea.



Su **contribución principal** fue demostrar que la administración científica no era un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos, sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entrenamiento y de los tiempos y movimientos.

A los 45 años se jubiló y a partir de ahí, se dedicó a la consultoría y a impartir conferencias donde difundió sus teorías sobre la administración científica. Entre sus publicaciones se encuentran:

- ✓ 1903: Realiza planteamientos sobre el sistema de pago por pieza, "*Shop Management*". Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (*Motion-Time-Study*).
- ✓ 1911: "*Principios de administración científica*". La 1895: "*A note on belting*", "*A piece Rate system*."
- ✓ 1911: "Principios de administración científica". La racionalización del trabajo productivo debe estar acompañada por una estructura general de la empresa que haga coherente la aplicación de sus principios.

Sus obras principales son: **Principios de administración científica y Fundamentos de administración científica.**

Aportaciones a la administración de Taylor

- ✓ Los tiempos de movimiento en el trabajo.
- ✓ La selección científica y preparación del operario.
- ✓ El establecimiento de cuotas de producción.
- ✓ Proporcionar incentivos salariales.
- ✓ Planificación centralizada.
- ✓ La integración del obrero al proceso.
- ✓ La supervisión línea-funcional de la producción.
- ✓ El principio de planeamiento.
- ✓ El principio de preparación.



- ✓ El principio de control.
- ✓ El principio de excepción.

Las siguientes aportaciones también son conocidas como los **once mecanismos administrativos** desarrollados por Taylor:

1. Estudio de tiempos.
2. Supervisión funcional.
3. Establecimiento de un departamento de planeación.
4. Principio de excepción.
5. Uso de reglas de cálculo.
6. Uso de tarjetas de instrucción para los trabajadores.
7. Bonificación por tareas exitosas.
8. Estandarización de herramientas.
9. Sistemas de rutas de producción.
10. Sistemas de costos.
11. Sistemas nemotécnicos para clasificar productos.

Finalmente, podemos decir que las contribuciones más importantes de Taylor consistieron en:

Racionalización del trabajo. Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre uno más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y un depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Este intento de sustituir los métodos empíricos y rudimentarios por los científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo.

Mayor velocidad para terminar productos. Actualmente, la línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad que la que Taylor se pudo haber imaginado.



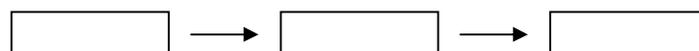
Técnicas. Sus técnicas de eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, que van desde los servicios del ramo de la comida rápida hasta la capacitación de cirujanos.

Al respecto, también los **trabajos de Taylor** tuvieron críticas: la administración científica, se preocupó más por las tareas (organización y ejecución), los trabajos y cargos efectuados por el operario (tiempo y movimiento), por ello, se le conoce como la "**teoría de la máquina**", pues concibe la organización como "una distribución rígida y estática de piezas". En la búsqueda de la eficiencia, la administración científica buscaba arduamente la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión del trabajo, sin embargo, no se preocupó por la satisfacción en el trabajo de los empleados, violando así, su dignidad humana. Consideró al empleado como parte de la maquinaria, de manera individual, ignorando que es un ser humano y social (cuestión por la que fue fuertemente criticado). A la fatiga la consideró como un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos. Estudios posteriores demostraron que su teoría de que la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo, no tuvo fundamento alguno. Sus métodos se consideraron como empíricos, basados en datos aislados. Omite por completo la organización formal e informal, ya que considera a la misma como un ente social con interacción al interior, pero como un sistema cerrado sin interacción con el medio ambiente que le rodea. Los principios que estableció fueron considerados por él como verdades absolutas que debían aplicarse como recetas de cocina para tener éxito.

Actividad de aprendizaje

A.3.2. Selecciona una tarea principal que se realiza en tu área de trabajo y haz un estudio de tiempos y movimientos (observación y medición):

- ✓ Identifica la tarea.
- ✓ Identifica todas las actividades y movimientos que se requieran para llevarla a cabo.
- ✓ Esquematiza las actividades.





- ✓ Toma el tiempo de realización por cada actividad.
- ✓ Señala cuales actividades y movimientos deben de eliminarse.
- ✓ Comenta tus impresiones sobre este tipo de estudio.

3.2. Henry L. Gantt

Henry Lawrence Gantt (1861-1919), originario del sur de Maryland, Estados Unidos, realizó estudios en ingeniería y conoció a Taylor en 1887 en *Midvale Steel Co.* Gantt. Se convirtió en fiel seguidor y colaborador de Taylor. **Desarrolló el sistema de incentivos de Taylor.** Sin embargo, Gantt a diferencia de Taylor, se enfocó más en **crear un ambiente** que le permitiera **obtener mayor cooperación de sus trabajadores.** Abandonó el sistema de tasas diferenciales, considerando que esto motivaba poco a los empleados. También, implantó un sistema de bonificaciones por tarea, basado en el modelo de Taylor, con la diferencia de ser determinado por las condiciones reales del taller en donde se aplicara. A esto le llamó primas y tareas de Gantt. Asimismo, le dio gran importancia a la aplicación de la psicología en relación con los empleados. Escribió diversos libros: *Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación.*

Además, consideró que **adiestrar a los empleados era fundamental** para que la empresa marchara bien, y afirmó que la labor industrial tenía que estar más enfocada a crear fuentes de trabajo, para obtener utilidades elaborando productos de gran utilidad. Asimismo, desarrolló métodos de adiestramiento de obreros para formarlos profesionalmente; su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales aún llevan su nombre. Estas gráficas tienen mucha aplicación en la actualidad, sobre todo en la planeación. Están traducidas en ocho idiomas y se usan en todo el mundo. **La gráfica de Gantt consiste en** una serie de barras horizontales para **mostrar de manera gráfica, la planeación y el control** de una serie de actividades. Además, sentó las bases para desarrollar dos instrumentos para graficar, con la finalidad de ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas. Éstos fueron la Ruta Crítica (CPM) y la Técnica para la Revisión y Evaluación de Programas (PERT), desarrollada por la Armada de los Estados Unidos.



Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				
	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	29	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23
1. Maneación del proyecto	█				█																				
2. Abastecimiento de los materiales					█																				
3. Fabricación de las piezas					█				█				█												
4. Supervisión y control de calidad													█				█								
5. Promoción																	█								

Figura 3.3. Ejemplo de gráfica de Gantt¹¹

Actividad de aprendizaje

A.3.3. En este momento, acabas de concluir tu carrera con el 100% de créditos cubiertos y quieres ver el proceso de tu titulación. Investiga el procedimiento de alguna opción de titulación que sea de tu agrado, y elabora una gráfica de Gantt (planeación y control) respecto a las actividades que tendrás que realizar para ello. Revísala periódicamente para ver si has cumplido con lo planeado.

3.3. Frank Gilbreth

Frank Bunker Gilbreth (1868-1924). Frank Gilbreth, al igual que Gannt, fue discípulo de Taylor, y continuó con los estudios del mismo. Estudió la preparatoria, y aunque fue aceptado en el Instituto Tecnológico de Massachussets, y su posición económica y la de su familia era buena, se decidió a trabajar como aprendiz de albañil. Cuando realizó esta actividad se le ocurrió crear un método para realizarla con el menor número de movimientos y tiempo posibles, pues durante su actividad (pegar ladrillos), notó que ésta era realizada de forma incorrecta o con deficiencias, por lo que se dedicó a desarrollar el sistema de entablillado. Como ésta, realizó otras creaciones al observar los movimientos de los albañiles. Posteriormente, como consultor de ingeniería en administración, las aplicó.

¹¹ Fuente: *Apuntes de Administración II*, plan 2005



Sus estudios y experimentos, dieron como resultado **17 elementos básicos** que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos llamados (por él mismo) elementos *Therbligs*, que no es más que su apellido invertido. A cada elemento le asignó un símbolo y un color:

THERBLIGS	SÍMBOLO	THERBLIGS	SÍMBOLO
1. Buscar	B 2	10. Coger	C
2. Seleccionar	S	11. Transporte vacío	TV.
3. Transporte /carga	Tc	12. Sostener	So
4. Dejar carga	DC	13. Poner en posición	PP
5. Colocación previa	CP	14. Inspeccionar	I
6. Montar	M	15. Desmontar	D.
7. Utilizar	U	16. Espera Inevitable	EI
8. Espera evitable	EE	17. Plan	P1
9. Descanso	DF		

Cuadro 3.1. Los diecisiete elementos Therbligs.

Desarrolló un esquema de proceso, que hoy conocemos como **diagramas de flujo**, que permiten plasmar actividades completas y no sólo una actividad en especial, para la toma de decisiones, al eliminar, reducir o combinar operaciones, mismas que se identifican como operación, transporte, inspección, demoras y almacenaje, conceptos que verás más adelante en el tema de procedimientos y manuales de procedimientos.

Por supuesto, estos estudios no los realizó solo, su esposa Lillian M. Gilbreth lo apoyo en todo momento. Ambos aportaron sus conocimientos y lograron combinar los conocimientos psicológicos de ella, con los de Frank en ingeniería. Así, sus trabajos incluyen la comprensión del factor humano (tanto el conocimiento de los materiales, herramientas, máquinas, etcétera). Estos trabajos consistían en estudiar a la fatiga y el movimiento, concentrándose en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual.

Esta pareja, pensaba que el objetivo de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano. Así, el movimiento y



la fatiga estaban entrelazados, por lo que, con cada movimiento que eliminaban se reducía la fatiga.

Con ayuda de cámaras de cine trataron de encontrar el menor número de movimientos para la realización de cada tarea que emprendiera el trabajador. Ellos consideraron que con el estudio de movimientos se mejoraría el ánimo del trabajador, así, como una buena impresión respecto a la gerencia que se ocupaba por el bienestar de éste.

Con todo lo anterior, Lillian y Frank Gilbreth desarrollaron la **ergonomía**, la cual también se conoce como **ingeniería humana**, que consiste en el estudio de métodos eficaces que combinan lo mejor posible los aspectos humanos (físicos y psicológicos) con las máquinas, los materiales y demás medios de producción.

Aportaciones a la administración

- ✓ Utilizaron el cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo.
- ✓ Desarrollaron estudios de micromovimientos con base en *therblig's* (símbolos para representar el trabajo manual).
- ✓ Desarrollaron un código de símbolos para diagramar el flujo de análisis del proceso del trabajo.
- ✓ Desarrollaron un sistema de lista blanca para calificar el método.
- ✓ Elaboraron un modelo de la labor administrativa, que denominó “proceso de trabajo” Lo explica así:
Elaboraron un modelo de la labor administrativa, que denominó “proceso de trabajo”, en donde comenta que la Administración debe basarse en los acontecimientos del pasado, para poder organizar en el presente y así, poder mirar hacia el futuro a través de la planeación.
- ✓ Demostraron la importancia del uso de la estadística en la administración para lograr la mejora continua del método de trabajo, que en la década de los ochenta del siglo pasado se presentó como una idea nueva.



- ✓ Destacaron la importancia de considerar al elemento humano en la planeación del trabajo y en la determinación de tiempos.
- ✓ También, destacaron la importancia de las ciencias humanas y en particular las relaciones con la Psicología.¹²

Finalmente, debido a su afán que manifestaron en sus trabajos en busca de la eficiencia, se les conoce como los padres del eficientismo productivo. A diferencia de Taylor, también trabajaron mucho con los estudios de tiempos y movimientos, pero consideraron siempre al elemento humano (de ahí la intervención de Lillian), aspecto que Frederick Taylor no le dio tanta importancia, pues siempre consideró al elemento humano como parte del recurso técnico.

Actividad de aprendizaje

A.3.4. Una de las contribuciones de los esposos Gilbreth fue el desarrollo de un código de símbolos para diagramas de flujo (como hoy los conocemos) de análisis del proceso del trabajo. Investiga en libros, revistas o Internet por lo menos 10 símbolos que actualmente son utilizados para realizar diagramas de flujo administrativos.

3.4. Henry Ford

Henry Ford (1863-1947), quien fue fundador de uno de los consorcios más importantes del siglo XX (*Ford Motors Company*), nació en Michigan. Provenía de una familia de agricultores; se graduó en ingeniería. Desarrolló un modelo de automóvil con piezas autocambiables estandarizadas. Influenciado y convencido de las teorías de Taylor, realizó una serie de aplicaciones a la administración de la producción. Fundamentó su práctica administrativa en tres principios básicos. Asimismo, utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además desarrolló una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Gracias al perfeccionamiento de sus métodos, procesos y desarrollo de productos hizo una gran fortuna y se convirtió en uno de los hombres más ricos del mundo. A través de la racionalización de la producción creó la línea de

¹² Sergio Hernández y Rodríguez, *Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico*, pág. 73.



montaje, lo que le permitió la producción en serie; esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

Como ya mencionamos, Ford adoptó tres **principios básicos**:

- 1. De intensificación.** Consiste en disminuir el tiempo de producción empleando inmediatamente los equipos y de la materia prima, así como la rápida colocación del producto en el mercado.
- 2. De la economicidad.** Consiste en acelerar los procesos para transformar la materia prima, reduciéndola al mínimo.
- 3. De la productividad.** Consiste en acelerar la capacidad de producción del hombre en el mismo periodo (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Finalmente podríamos decir que Ford, fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

Actividad de aprendizaje

A.3.5. Como ya lo aprendiste en este tema, Henry Ford, fue el fundador de una empresa tan importante en la actualidad como es *Ford Motors Company*. Investiga en libros, revistas o internet un poco más de la historia de esta empresa, analiza la información y determina si las contribuciones y principios desarrollados por Henry Ford siguen siendo el éxito de su antigua empresa.



Figura 3.4. Henri Fayol

3.5. Henry Fayol

En el año de 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual ya **concibe a la organización como una estructura**, y su objetivo, era exactamente el mismo que la administración científica: la búsqueda de la



eficiencia de las organizaciones. Esta teoría, la vemos representada por Henri Fayol, (1841-1925), quien nació en Constantinopla y falleció en París. Se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años. Fue considerado **el padre de la Teoría Clásica** (cuyo objetivo fue encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas). Aportó elementos muy importantes a esta teoría sobre todo a los diferentes niveles administrativos de la estructura organizacional. Es el primer autor en concebir un modelo de proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control) en diferentes fases; y sistematizar el comportamiento gerencial.

- ✓ **Previsión-planeación.** Consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- ✓ **Organización.** Es construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- ✓ **Dirección-coordinación.** En primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- ✓ **Control.** Consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.¹³

Para Fayol los aspectos principales de esta corriente son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

Asimismo, destacó el concepto básico de la universalidad de la administración, que trata a la Administración como una actividad común, la cual debe llevarse a cabo en todas las organizaciones sin importar tamaño, giro o país de que se trate. Además, identificó las funciones que realiza toda empresa (técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y administrativa, que muy pocos gerentes conocían):

¹³ *Idem*



1. **Técnicas.** Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. **Comerciales.** Referidas a la compra, venta e intercambio.
3. **Financieras.** Se enfocan a la búsqueda y gerencia de capitales.
4. **De seguridad.** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. **Contables.** Se refieren a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. **Administrativas.** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.¹⁴

Diseñó un perfil del administrador (todo administrador debe poseer cualidades físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia) y señaló que la administración puede estudiarse en las escuelas, ya que estaba convencido de que el estudio de la administración beneficiaría a todo el mundo: empresas, gobierno, individuos, etcétera. Lo más conocido de su obra son los **catorce principios** para tener éxito al ejercer la función administrativa. Al respecto, Fayol siempre dijo que la aplicación de estos principios es cuestión de medidas, y como todas las técnicas que deben aplicarse en la organización, pueden ser flexibles y no rígidas.

Principios¹⁵

1. **División del trabajo.** Consiste en la especialización de las tareas; cuanto más se especialicen las personas, mejor desempeñarán su oficio.
2. **Autoridad y responsabilidad.** No se puede concebir la responsabilidad sin que se otorgue una autoridad. Los gerentes deben ordenar para que se realicen las tareas, sin embargo, aunque formalmente tengan el derecho de mandar, también deben contar con liderazgo, ya que la autoridad formal, no siempre garantiza que sean obedecidos.

¹⁴ Fragmento tomado de los *Apuntes de Administración II*, plan 2005

¹⁵ *Idem.*



3. **Disciplina.** Todos los miembros de la organización deben conducirse bajo ciertas reglas y convenios establecidos en la organización de manera equitativa. Asimismo, se deberá recompensar el rendimiento y acatamiento superior e infraccionar o sancionar las indisciplinas (aplicadas con justicia).
4. **Unidad de mando.** “Un solo jefe para un solo subordinado”. Todas las órdenes que reciba un empleado, deben ser emitidas por un solo jefe.
5. **Unidad de dirección.** Las actividades que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo jefe con un solo plan, es decir, un solo jefe y un solo programa para un grupo de tareas que tienen el mismo objetivo.
6. **Subordinación de interés individual al bien común o general.** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe estar por encima de los fines de la organización. Debe prevalecer el interés del grupo ante el individual.
7. **Justa remuneración.** En lo posible, la compensación por el trabajo debe ser equitativa, tanto para los empleados como para los jefes. Según Fayol, los salarios deben ser por jornada de tiempo, tarifas por tarea, trabajo o destajo, y según el puesto; liquidados con bonos, participación de utilidades, en especie, etcétera.
8. **Centralización contra descentralización.** Fayol dice que la responsabilidad total y final es de los gerentes, pero que también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que realicen adecuadamente sus tareas, encontrando un justo equilibrio para no otorgar demasiada autoridad a éstos.
9. **Jerarquía.** Fayol destaca la necesidad de que los niveles de comunicación y autoridad deben conocerse y respetarse para evitar conflictos. Generalmente, la línea de autoridad en una organización, es representada por cuadros y líneas en un organigrama, que pasa en orden de rangos desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden.** Los materiales y personas deben estar en el lugar y en el momento adecuados. En particular, cada individuo debe ocupar el



cargo o posición en que mejor se desempeñe. “Todo cabe en un jarrito, sabiéndolo acomodar”

11. **Equidad.** Los administradores deben ser justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad del personal.** A cada trabajador se le debe dar su justo tiempo para que desarrolle y asimile el aprendizaje y el dominio de su trabajo, ya que no es bueno para la empresa tener tanto índice de rotación de personal.
13. **Iniciativa.** Fayol Hay que dar la libertad y oportunidad al personal de que participe y que sugiera y ponga en práctica sus planes, aún cuando se comentan errores
14. **Espíritu de equipo o unión del personal.** Promover la armonía entre el personal, espíritu de grupo, que debe ser benéfico, ya que esto dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. “La unión hace la fuerza”: la armonía y la unión del personal constituyen su fortaleza.

Actividad de aprendizaje

A.3.6. En el siguiente cuadro comparativo escribe las semejanzas y diferencias en cuanto a la administración entre Fayol y Taylor.

PRECURSOR	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
FAYOL		
TAYLOR		

A.3.7. Las contribuciones de los clásicos de la administración como Gantt, Fayol y Taylor, marcaron sin duda alguna la historia de la Administración. Por lo tanto, en el siguiente cuadro haz una comparación



de cómo sus aportaciones más importantes fueron utilizadas en el pasado y si estas tienen aplicación alguna en el presente.

Precursor	Aportación	
	Pasado	Presente
GANTT		
FAROL		
TAYLOR		

A.3.8. Lee, analiza y resuelve el caso práctico de la parte 2 del libro *Introducción a la Administración, Un enfoque teórico práctico* de Sergio Hernández y Rodríguez de la editorial Mc Graw-Hill, 1994 pág. 78-79, 80 y 107.

3.6. Aplicaciones actuales en las organizaciones

Después del estudio y análisis de los autores más representativos del pensamiento administrativo de la Teoría Clásica y de sus contribuciones, nos damos cuenta de la importancia que tuvieron en su momento y que siguen siendo vigentes en la actualidad. Basta ver, por ejemplo, la utilización que tiene las famosas gráficas de Gantt, las rutas críticas, los manuales de procedimientos y la aplicación del proceso administrativo (funciones de la administración) cuya aplicación Fayol tuvo la visión de comentar que es de carácter universal.

Hoy en día sabemos de la importancia de que un gerente o administrador (cuyo perfil también Fayol lo definió) sepa planear, organizar, dirigir y controlar a través de la aplicación de principios establecidos por estos autores. Asimismo, las pruebas, ensayos y errores de estos clásicos, nos permiten analizar y criticar sus teorías para darnos cuenta de la importancia que tienen los



recursos técnicos, materiales, financieros dentro de una organización, pero que el trabajo y desarrollo del factor humano es fundamental.

Así, el estudio de estas corrientes o escuelas, actualmente nos permiten vislumbrar un panorama general y fácil de entender qué es la Administración, y el avance significativo que ha tenido, usar, adaptar y mejorar las técnicas utilizadas hasta el momento, ser flexibles al tomar decisiones, dependiendo de la situación que se trate a través de directrices claras (principios) que, ayuden a los gerentes o administradores a desarrollar mejor su práctica administrativa. Finalmente, si realizamos un análisis de los autores contemporáneos, que han escrito al respecto, nos damos cuenta que de una u otra forma la base sigue siendo las teorías establecidos por estos autores las cuales se han mejorado y modificado de acuerdo a la evolución que han tenido las organizaciones y los seres humanos al paso del tiempo.

Bibliografía del tema 3

HARWOOD F. Merrill (Compilador), *Clásicos en Administración*, México: Limusa 8ª. Edición, 1990. 460 p. (67-80; 111-123; 184-206)

HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, Mc Graw Hill, 2002. (3-14)

RÍOS Szalay, Alberto y Paniagua, Aduna Andrés, *Orígenes y perspectivas de la Administración*, 2.ª ed., México, Trillas, 1990, 212 pp. (77-100)

Sitios de interés

Sitio	Descripción
http://usuarioslycos.es/montoya/admonvr4.html	Contiene datos sobre la administración, una mejor imagen corporativa y las obras de los clásicos en la administración (Taylor, Gantt y Fayol).
http://www.creating.com.ve/	Hallarás el modelo gerencial actual de un empresario tradicional que aplica el enfoque de la gerencia clásica, a través del conocimiento obtenido de la vivencia y tradición heredada de sus antecesores en la sección de artículos.
http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%201/evolucionadmon.htm	Encontrarás artículos que hacen referencia a la evolución del pensamiento administrativo.



Questionario de autoevaluación

1. Nombra los 11 mecanismos establecidos por Taylor.
2. Enuncia dos críticas a la Teoría de Taylor.
3. ¿Cuáles son las áreas funciones básicas de la empresa consideradas por Fayol?
4. ¿En qué consisten las funciones de previsión, planeación, organización, dirección y control planteadas por Fayol?
5. ¿En qué consiste el carácter universal de la administración, según Fayol?
6. ¿Por qué debe enseñarse la administración en las escuelas y universidades, según Fayol?
7. ¿Qué habilidades deben observar los administradores, según Fayol?
8. Explica brevemente los 14 principios generales de la administración que estableció Fayol.
9. ¿Cuáles son las diferencias entre las orientaciones de Taylor y Fayol?
10. ¿Describe brevemente los principios que estableció Henry Ford?
11. ¿Quién fue Henry Gantt y cuál fue la importancia de sus trabajos dentro de las propuestas clásicas de la administración?
12. ¿Quién fue Frank Gilbreth y cuál fue la importancia de sus trabajos dentro de las propuestas clásicas de la administración?

Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):

1.	Por enfoque científico de la administración se entiende el enfoque de la administración que pone énfasis en las tareas del obrero, que intenta aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial.	()
2.	Los principales métodos científicos que se aplicaron fueron la observación y la medición.	()
3.	La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Henry Ford.	()
4.	Taylor abordó en sus publicaciones temas acerca del sistema de	()



	pago por pieza y las técnicas de racionalización del trabajo del obrero.	
5.	Henry Gantt fue un entrañable colaborador de Farol.	()
6.	A Taylor se le considera el padre del enfoque clásico.	()
7.	A Fayol se le considera el padre del enfoque científico.	()
8.	Las principales aportaciones de Henry Gantt fueron implantar un sistema de bonificación por tareas, dar importancia a la aplicación a la psicología de los empleados, sentar las bases para el desarrollo de dos instrumentos para graficar.	()
9.	Una gráfica de Gantt consiste en una serie de barras horizontales para mostrar, de manera gráfica, la planeación y el control de una secuencia de actividades	()
10.	Frank Gilbreth desarrolló técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales en la actualidad llevan su nombre	()
11.	Entre las aportaciones de los Gilbreth encontramos que desarrolló un sistema de entablillado y experimentos donde se identificó a 17 elementos básicos que se podrían aplicar en cualquier actividad para reducir movimientos.	()
12.	Fayol determinó seis funciones básicas de la empresa.	()
13.	Fayol conceptualizó al proceso administrativo como el acto de llevar a cabo las funciones de previsión, planeación, organización, dirección, coordinación y control, en toda organización.	()
14.	Algunas de las diferencias entre Fayol y Taylor son que el primero desarrolló y aplicó su teoría del taller hacia arriba; y el segundo de la dirección general hacia abajo. Mientras que el primero dio importancia al análisis del puesto con el sistema de medición de los tiempos y movimientos, y la selección del personal. Por otra parte, el segundo se percató de que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos	()



	administrativos	
15.	Henry Ford estableció tres principios: intensificación, economicidad, productividad	()



TEMA 4. PROPUESTAS DE ADMINISTRACIÓN DE 1950 A 1980

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno conocerá las diferentes propuestas administrativas, sus pensadores y sus aportaciones a la administración actual.

Temario detallado

- 4.1. Escuela de las Relaciones Humanas.
 - 4.1.1. Enfoque psicológico de la administración.
 - 4.1.2. Elton Mayo.
 - 4.1.3. Mary Parket Follet.
 - 4.1.4. Kurt Lewin.
 - 4.1.5. Aplicaciones actuales en las organizaciones.
- 4.2. Escuela Empírica.
 - 4.2.1. Características generales.
 - 4.2.2. Peter Drucker
 - 4.2.3. Ernest Dale
 - 4.2.4. Dale Carnegie
 - 4.2.5. Alfred P. Sloan Jr.
 - 4.2.6. Aplicaciones actuales en las organizaciones.
- 4.3. Escuela Estructuralista.
 - 4.3.1. Max Weber
 - 4.3.2. Renate Mayntz
 - 4.3.3. Amitai Etzioni
 - 4.3.4. Chester I. Barnard
 - 4.3.5. Talcott Parsons
 - 4.3.6. Aplicaciones actuales en las organizaciones.
- 4.4. Escuela de Sistemas.
 - 4.4.1. Orígenes.
 - 4.4.2. Ludwing Von Bertalanffy
 - 4.4.3. Fremont Kast y Robert Kahan
 - 4.4.4. James e. Rosenzweig
 - 4.4.5. C. W. Churchman
 - 4.4.6. Stafford Beer



- 4.4.7. Aplicaciones actuales en las organizaciones.
- 4.5. Enfoque Matemático Generalidades
 - 4.5.1. Antecedentes.
 - 4.5.2. Proceso de decisión.
 - 4.5.3. Modelos y Técnicas Matemáticas.
 - 4.5.4. Igor H. Ansoff
 - 4.5.5. Rusell L. Ackoff
 - 4.5.6. F. W. Harris
 - 4.5.7. A. K. Erlang
 - 4.5.8. Aplicaciones Actuales en las Organizaciones.
- 4.6. Escuela Neo-Humano-Relacionismo.
 - 4.6.1. Antecedentes.
 - 4.6.2. Abraham Maslow
 - 4.6.3. Douglas Mcgregor
 - 4.6.4. Chris Argyris
 - 4.6.5. Hebert A. Simon
 - 4.6.6. Frederick Herzberg
 - 4.6.7. Rensuis Likert
 - 4.6.8. Blake y Mouton
 - 4.6.9. Aplicaciones actuales en las organizaciones.
- 4.7. Enfoque contemporáneos.
 - 4.7.1. Teoría de la Contingencia.
 - 4.7.2. Teoría del Desarrollo Organizacional.
 - 4.7.2.1. Warren B. Bennis
 - 4.7.2.2. Blake y Mouton
 - 4.7.3. Administración de la calidad.
 - 4.7.3.1. Enfoque americano.
 - 4.7.3.2. Enfoque japonés.
 - 4.7.4. Reingeniería.
 - 4.7.5. *Benchmarking*
 - 4.7.6. Enfoque administrativo.



Introducción

Las propuestas de este tema te van a permitir reflexionar sobre la importancia e implementación de la práctica administrativa fuera del contexto técnico e inflexible que generó el enfoque científico de la administración de Taylor. Podrás apreciar otros ángulos del estudio sobre la práctica administrativa, como el aspecto humano de las organizaciones y el estudio del entorno social de las mismas, además incluye también la apreciación del uso de teorías universales, como la teoría de sistemas que permite abordar, de manera general, los problemas así como las mismas perspectivas de la empresa, todo ello con una visión holística, es decir, como un todo, y no de manera separada, como antes se analizaban los problemas sociales y organizacionales. Lo que llama la atención y podrás apreciar es la impresionante evolución de los estudios organizacionales con respecto al comportamiento humano y la importancia de este factor dentro de la empresa. Por lo menos hasta los 80's encontramos las siguientes teorías: Relaciones Humanas, Neohumano Relacionismo (también llamado Teoría del Comportamiento), Administración por objetivos, Escuela empírica, Desarrollo Organizacional y Calidad entre otras. De hecho únicamente estamos tomando las mencionadas en el programa. Esto de alguna manera es muy positivo, considerando que el ser humano forma parte esencial de cualquier estrategia.

La Reingeniería y el Benchmarking son consideradas como dos de las teorías que han marcado época en los 80's y hasta la fecha han sido todavía el ícono de la práctica de muchas empresas grandes y pequeñas. Considerando con esto la importancia del pensamiento estructuralista en base a los objetivos y forma de trabajar de una empresa en relación con su competencia.

En resumen, la riqueza de pensamiento y conocimiento en las escuelas que están contempladas en este tema han definido el pensamiento administrativo a través de su concepto histórico y moderno. A través de estas escuelas nos percataremos de la importancia multidisciplinaria que ha sufrido la práctica administrativa: la Psicología, Sociología, la Biología y las Matemáticas, entre otras ciencias, han participado en un papel muy significativo para reforzar la solución de los problemas del administrador.



Te invitamos entonces a este viaje fructuoso de la evolución del pensamiento administrativo. ¡Buena Suerte!

4.1. Escuela de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas, o también llamada la corriente humanística de la administración, tuvo como principal objeto de estudio al individuo, es cierto que a principios del siglo XX generaban gran importancia las innovaciones tecnológicas, el estudio de métodos y procedimientos, así como la visión integral de la empresa, sin embargo, todo ya había sido analizado y desarrollado hasta sus últimas consecuencias, es más, este punto de vista empresarial se encontraba en una etapa avanzada de crítica social, considerándola, tanto por el gobierno como por los grupos radicales, como un estilo de explotación científica. Los problemas se agravaban cada día más en el aspecto legal y los roces entre patrón, trabajador y sindicatos se sentían cada vez más marcados. La administración científica se consideró como un estilo autocrático de trabajo, presentándose la necesidad de humanizar más al proceso productivo y por ende a la organización.

Hubo eventos importantes que marcaron el origen de la llamada corriente humanística de la administración: el desarrollo de las ciencias humanas como la Psicología y la Sociología, pues éstas tuvieron como objetivo demostrar el absurdo e inadecuado sistema de trabajo de la práctica científica de la Administración. Algunos psicólogos de la época realizaron estudios sobre el campo empresarial, entre ellos se encuentran **Kurt Lewin, John Dewey, George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger, Robert Tannenbaum, etc.**, por mencionar algunos. Los estudios que realizaron algunos psicólogos de la época en el campo empresarial, por mencionar algunos tenemos a **Kurt Lewin, John Dewey, George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger, Robert Tannenbaum, etc.** Todos ellos crearon polémica en sus teorías dejando una gran huella histórica, pero sin duda Elton Mayo ha sido el autor más estudiado académicamente por los tópicos administrativos y de otras disciplinas.



4.1.1. Enfoque psicológico de la administración

El enfoque psicológico de la administración tiene sus **orígenes** en los trabajos de **la administración científica**, específicamente en las investigaciones de Frank y Lilian Gilbreth. Ellos fueron los responsables de la introducción de los estudios de tiempo y movimiento de los obreros como técnica administrativa, básica para la racionalización del trabajo. En un principio utilizaron los métodos originales de Taylor, más tarde desarrollaron sus propios métodos, hasta llegar al estudio de la fatiga humana, estudios en los cuales incluye algunos conceptos de anatomía y fisiología humana. Así es como se van introduciendo algunos otros elementos que incluyen el concepto de la psicología industrial., pues, aproximadamente en el año de 1914, publicaron el libro *Psicología de la Administración*. Más tarde Elton Mayo y Kurt Lewin realizaron investigaciones que permitieron estudiar las organizaciones en todo su esplendor psicosocial, obteniendo conclusiones básicas para estudios posteriores sobre motivación y liderazgo empresarial. A continuación analizaremos algunos de estos autores.

4.1.2. Elton Mayo

Nacido en Adelaide, Australia del Sur, el 26 de Diciembre de 1880 y murió en Guilford, Surrey el 1º de Septiembre de 1949. Segundo de una familia colonial fue enviado en sus estudios a Gran Bretaña, donde empezó a escribir sobre la política australiana. Volvió más tarde a Australia donde se hizo impopular por sus ideas sobre la gerencia de empresas, que plasmaba en unas publicaciones de Adelaide. Estudió de nuevo bajo la tutoría del filósofo Guillermo Mitchell.

Enseñó lógica, filosofía y ética hasta que llegó a los Estados Unidos de América fungió como profesor de la Universidad de Harvard. Empezó a realizar investigaciones industriales en 1922. Había trabajado con las orientaciones de la psicología industrial (preocupación por la fatiga, las condiciones ambientales, etc.) obteniendo un reconocido éxito en estas actividades. Sin embargo, como veremos, los estudios que lo hicieron famoso y trascendental en la historia de la psicología industrial fueron aquéllos que realizó en Hawthorne. Estos estudios lo llevaron a un cambio radical en su enfoque de la problemática del trabajo y la producción. Su interés primordial recayó en analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación



con la producción. También, demostró que los trabajadores sin la cooperación en los proyectos, sin ser escuchados ni considerados en igualdad por parte de sus superiores, es difícil, y en ocasiones casi imposible, llegar a los objetivos fijados.

Demostró que sin la cooperación en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados. Otra de las observaciones importantes obtenidas en sus estudios fue la creación interna de grupos de trabajo. Hoy en día sabemos que cuando hablamos de **grupos en la organización**, generalmente pensamos en equipos de trabajo, equipos de mejora, equipos facultados, círculos de calidad y otros similares cuya existencia ha sido autorizada por la administración. Presumir de contar con equipos de trabajo habla bien de cualquier organización. Entre sus variadas publicaciones de este autor trasciende *The human problems of an Industrial Civilization*.

Los antecedentes de los estudios de *Hawthorne* comenzaron a principios de 1923. Elton Mayo en ese entonces dirigía una investigación en una fábrica textil ubicada cerca de Filadelfia, EUA. Algunos de sus principales resultados en esta planta fue aceptar la existencia de una rotación excesiva de personal anualmente, cerca del 250%, aún implementando todo tipo de incentivos. Buscando la manera de darle solución al problema, se incluyó un período de descanso, dejando la decisión al obrero cuando debería de parar las máquinas y contratando una enfermera para atención personal de los mismos. Esto causó un deseo de trabajo en equipo, aumentando su estima y con ello disminuyó la rotación del personal¹⁶.

Interesados en los resultados antes mencionados, en 1927, el Consejo Nacional de Investigación inició un nuevo estudio, esta vez en la fábrica de *Western Electric Company*, situada en el barrio *Hawthorne*, en los suburbios de Chicago. Este estudio consistió en determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros, con **base en la producción**. De hecho este tipo de experimentos y estudios ya se habían realizado

¹⁶ Chiavenato Adalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", México, McGraw Hill, 4ta edición, pp. 137



anteriormente, en *Hawthorne* la visión era profundizar con el fin de determinar hasta que punto realmente era la influencia de estos factores físicos en la respuesta de producción por parte de los trabajadores. Hasta la fecha esta investigación se convirtió en el ícono de esta escuela humanista, dicha investigación fue coordinada por Elton Mayo y dio pauta a más investigaciones sobre rotación de personal, aspectos de fatiga humana y prevención de accidentes así como el análisis de factores físicos y su influencia en la productividad de los trabajadores.

En 1927, *Western Electric*, empresa dedicada a la fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba una política de personal dirigida al bienestar de los obreros, ofreciendo salarios satisfactorios y agradables condiciones de trabajo. En su fábrica, situada en *Hawthorne*, en el departamento de montaje de relés de teléfono se encontraban grupos de jóvenes empleadas que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían en gran medida de su rapidez; estas empleadas montaban cinco relés cada seis minutos, sin embargo, la empresa no estaba interesada en aumentar la producción sino en conocer mejor a sus empleados. Fue así como los estudios de Mayo dieron comienzo en esta empresa sus investigaciones; el estudio se dividió en cuatro fases:

En la **primera fase** se escogieron dos grupos de trabajo que ejecutaran la misma operación, en condiciones idénticas. Un grupo fue denominado como experimental, trabajó bajo una intensidad variable de luz; mientras que el otro grupo llamado de control trabajó bajo intensidad constante. En un principio, el objetivo del experimento fue encontrar el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros; el resultado inmediato fue que no existió ninguna relación directa entre las variables, pero lo que se manifestó fueron otras variables difíciles de ser aisladas. Uno de los principales factores descubiertos fue la preponderancia del factor psicológico sobre el fisiológico. No aceptando esto último, es decir, el **factor psicológico**, los investigadores llevaron a cabo la segunda fase del experimento.



La **segunda fase** del experimento tuvo como objetivo la verificación de la fatiga en el trabajo; el cambio de horarios así como la introducción de intervalos de descanso, analizando fundamentalmente algunos aspectos fisiológicos.. En esta fase se seleccionaron de igual modo dos grupos de trabajo: el experimental y el del control, ambos separados por una división de madera; los dos grupos contaban con los mismos recursos de trabajo. El grupo experimental estaba conformado por seis jóvenes de nivel medio - es decir ni novatas ni expertas- cinco de ellas montaban las relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para mantener un trabajo en común.

El resultado final, es decir, la producción obtenida de cada uno de estos grupos, fueron el punto de comparación para determinar el desempeño de las jóvenes en diferentes condiciones de trabajo.

Al grupo experimental de trabajo, se le comunicó los objetivos que se perseguían con el experimento, además, eran informados constantemente con los resultados obtenidos y las modificaciones eran sometidas a su aprobación. Se les insistía que trabajasen dentro de lo normal, y que estuvieran a gusto en el trabajo.

La investigación en **esta fase se dividió en doce períodos**, con el fin de observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias. En primera instancia se obtuvieron los antecedentes de producción (2,400 unidades semanales promedio por trabajador) e información con respecto a la conducta de cada una de las personas que intervinieron en el experimento; todo esto relacionándolo con los resultados de cada uno de los períodos en que duró este experimento.

Los dos primeros períodos se manejaron en condiciones normales, el grupo experimental de trabajo se aisló de la sala de pruebas bajo condiciones y horarios normales de trabajo; a partir del tercer período de este experimento comenzaron a manejarse toda una serie de cambios fisiológicos: descansos de cinco a diez minutos en intervalos de dos a seis por día. La producción aumentó en forma considerable. De igual modo se manejaron diferentes formas



de pago, el grupo experimental, como era pequeño desempeñaba un mejor papel y por lo tanto se veía económicamente mayor beneficiado. La introducción de una semana de cinco días era también un buen aliciente en la conducta de los trabajadores. Al final de esta fase, es decir, en el duodécimo período, se volvió a las condiciones originales del experimento y con sorpresa los observadores se dieron cuenta que el índice de producción aumentó a niveles inesperados: 3,000 unidades semanales por joven del grupo experimental. Los investigadores llegaron a resultados y conclusiones no esperadas, había un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo experimentalmente controladas, y que ya se había manifestado anteriormente en el primer experimento: el factor psicológico.

Esta segunda fase de trabajo tuvo interesantes conclusiones:

- ✓ En primer lugar, las jóvenes estaban experimentando algo nuevo, y desarrollaban sus mayores habilidades porque sabían que era en beneficio de su organización.
- ✓ En el grupo experimental se desarrollo un ambiente social de ayuda mutua, por primera vez no sentían la presencia odiosa del supervisor; podían conversar y ayudarse mutuamente en caso del retraso de alguien.
- ✓ Por primera vez se trabajo en grupo y, lo más importante, se desarrolló un concepto de **liderazgo**, y se trabajó bajo objetivos comunes.

La **tercera fase**, tuvo como objetivo principal centrarse en un estudio más agudo en el aspecto personal, es decir, las condiciones físicas de trabajo pasaban a un segundo término. Lo impactante en ese momento eran las actitudes de las participantes, esto dio pauta a desarrollar una investigación con respecto a las relaciones humanas en el trabajo. En septiembre de 1928 se inició el programa de entrevistas, los primeros departamentos en los cuáles se aplicaron dichas entrevistas fueron el de inspección, después en el sector de operaciones y más tarde en otros sectores de la empresa.



El programa de entrevistas tenía como objetivo obtener un mayor conocimiento sobre sus actitudes y sentimientos, escuchar sus opiniones en cuanto a su trabajo y al trato que recibían, además de que se aceptaban sugerencias que se pudiesen aprovechar en el entrenamiento de los supervisores.

En este capítulo se constató que las jóvenes consideraban humillante la supervisión directa y, a pesar de que la empresa trabajaba con políticas de personal abierta, existía una gran indiferencia por parte de la dirección en conocer las necesidades reales de los trabajadores en relación con los supervisores, el trabajo en equipo y con la propia empresa.

Este programa de entrevista tuvo éxito y gran aceptación en la empresa. De los 40,000 empleados que existían, lograron entrevistar cerca de 21,126, entre los años de 1928-1930. En un principio la entrevista fue estructurada, pero a partir de 1931 el sistema de entrevistas surgió una modificación y se adoptó la técnica de la entrevista no dirigida, permitiendo así manifestar ampliamente sus sentimientos al entrevistado.

Una de las principales conclusiones de este período fue que reveló la existencia de una organización informal de trabajo, con el fin de protegerse contra lo que ellos consideraban amenazas de la dirección. A través de esta organización los obreros se mantenían unidos y desarrollaron una cultura de trabajo que demandaba lealtad bajo sus propios códigos, sin descartar la necesidad de ser leales a la empresa, por lo tanto, los investigadores desarrollaron una **cuarta fase** de la experiencia. Esta última fase, tuvo como objetivo analizar de cerca la organización informal de trabajo, al igual que en las fases anteriores se trabajó con un grupo experimental de obreros: nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores. El observador se percató de toda una serie de artimañas que utilizaban los trabajadores para equilibrar su producción, se presentó una cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal, así como el uso de penalidades simbólicas en caso de que algún miembro no respondiera a las necesidades del grupo.



Las conclusiones de este experimento de *Hawthorne*, definitivamente generaron una nueva era en el estudio del pensamiento administrativo, por primera vez el individuo ocupa un lugar preponderante en la organización, sirviendo de base para vislumbrar un estilo gerencial más democrático y participativo en las empresas. Sin duda alguna, el contenido del cargo y los aspectos emocionales, al igual que las recompensa y sanciones sociales, forman parte del mundo del trabajador y son ellos los que le permiten adecuarse a las normas formales de trabajo, creando un binomio importante que se proyecta en algo llamado: productividad.

4.1.3. **Mary Parket Follet**

Es considerada, en la escuela de las relaciones humanas, como una de las precursoras más importantes del pensamiento administrativo. Nació en Quincy, Massachussets, cerca de Boston, en 1868, entre sus escritos más importantes resaltan, en 1918 *El nuevo estado* la organización en grupos como solución para el gobierno popular; en 1924 *Experiencia Creativa*, en 1925 dictó la conferencia *Los principios psicológicos en la administración de los negocios* y la conferencia *El poder con la gente*.

Sus principales aportaciones fueron conceptuar de una forma única algunos elementos básicos de la administración. Fue partidaria de la práctica democrática y participativa de la administración; humanizó conceptos como la autoridad y liderazgo; a la vez exhortó al estado y a la dirección de las empresas de bajar al nivel de las necesidades de la sociedad y el trabajador; el conflicto fue uno de los temas en que ahondó en la necesidad de integración para encontrar la mejor solución y beneficio de ambas partes. A continuación mencionaremos algunos puntos en concreto para comprender su pensamiento¹⁷.

- a. **Liderazgo.** Para Follet, un líder es quien visualiza la situación completa, organiza la experiencia de un grupo, ofrece una visión del futuro y capacita a los seguidores para convertirse en líderes.

¹⁷ Graham Pauline, *Mary parker Follet. Precursora de la administración*. Pp. 11-32



- b. **Autoridad.** La manera más efectiva de ejercer autoridad consiste en las órdenes despersonalizadas, con énfasis en la importancia de la tarea, más que en los derechos que una persona tiene sobre otra. La autoridad debe ir de acuerdo con el conocimiento y la experiencia, ahí es donde debe cumplirse la obediencia, sin importar si está arriba o debajo de la línea jerárquica.
- c. **Ética corporativa.** La moralidad es social; no se origina del interior de una persona en relación solamente con el yo, sino del miembro dentro de un grupo. Las profesiones se anticipan a los negocios a tener “códigos de grupo”, lo que facilita la comunicación de problemas.
- d. **Conflicto:** es una manifestación de diferencias de opiniones e intereses. Se debe tratar de que el conflicto funcione a nuestro favor al obtener resultados positivos del mismo. Métodos para resolver el conflicto:
- ✓ La dominación. Es la victoria de una parte sobre la otra.
 - ✓ El acuerdo. Cada parte cede un poco para conservar la paz.
 - ✓ La integración. la solución se encuentra en que ninguna de las partes tiene que sacrificar algo. Ésta no nos deja una sensación de triunfo.
- e. **Poder:** se tiene que reconsiderar el modelo tradicional del “poder sobre la gente” que puede ser degradante y contraproducente. Sugiriendo el modelo del “poder con la gente”: si su negocio está organizado de tal modo que pueda influir a otro directivo, mientras éste influye en usted; organizado de tal manera que un trabajador tenga la oportunidad de influirlo a usted de la misma manera que usted sobre él; si existe una influencia interactiva todo el tiempo, se puede crear el poder con la gente.



- f. **Espíritu Democrático.** A través de un gobierno democrático podemos desarrollar nuestro potencial y fortalecer y mejorar los grupos a los que pertenecemos. En una verdadera democracia, cada individuo toma parte en el proceso de toma de decisiones y acepta su responsabilidad personal en el resultado global.
- g. Su tesis sobre la resolución mutua de problemas anuncia el compromiso del empleado, la administración participativa, los círculos de calidad y otros enfoques con base en equipos para comprometer a la fuerza de trabajo en el diagnóstico, análisis y descubrimiento de soluciones.

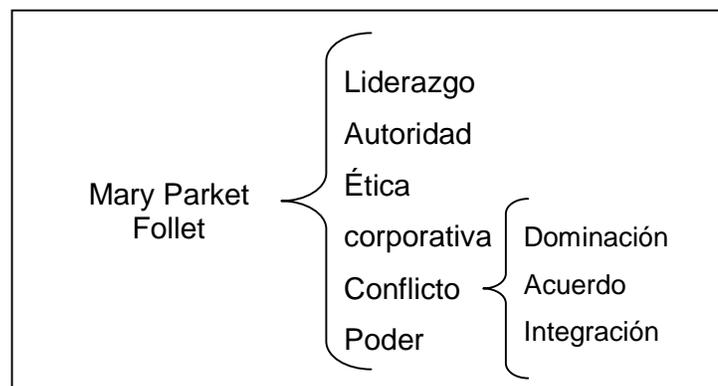


Figura 4.1 Conceptos relevantes en la obra de Parker

4.1.4. Kurt Lewin

Considerado como uno de los investigadores (*University of Iowa*) más sobresalientes de la administración moderna, se le atribuye los estudios sobre el desarrollo de la **dinámica de grupos**, técnica en la cual según él, más que en ninguna otra área de la Psicología, la teoría y la práctica se enlazan, de tal manera, que al mismo tiempo que se solucionan los problemas teóricos, se refuerzan los procedimientos para resolver los de índole práctico.

La técnica de la dinámica de grupos se basa fundamentalmente en la observación de la existencia de ciertas fuerzas especiales que solo se generan cuando diversas personas se integran en un grupo. Esta diferencia entre el comportamiento grupal e individual se debe al aumento de la susceptibilidad y



de las reacciones emocionales que se da en las personas cuando éstas forman parte de un grupo.

Otro de los estudios importantes de este autor es el de la **resistencia al cambio**; es una actitud natural del individuo ya fuera en sus actividades o en sus condiciones laborales, independientemente de la magnitud de las modificaciones. Las personas se resisten a que se cambie el color de las paredes, se resiste a las nuevas tecnologías, afirmar una tarjeta de asistencias; y este fenómeno no siempre se da en los niveles operativos, también se presenta en los altos niveles de dirección.

En este proceso de resistencia al cambio, Kurt Lewin nos habla de la existencia de dos fuerzas opositoras. Unas favorecen al cambio (la dirección, podría ser) y las otras son las fuerzas que se oponen (los trabajadores o el sindicato de una organización, por ejemplo).

De las investigaciones de Lewin, el experimento sobre los **estilos de liderazgo** ofrece bases interesantes para analizar la conducta del líder dentro de un grupo de trabajo. En un principio, Lewin manejó dos grupos: uno donde se manifestaba un estilo de trabajo autocrático y otro estaba bajo el mando de líderes democráticos, que analizaban colectivamente los asuntos relacionados con el grupo. Sin embargo, Lewin advirtió que uno de los líderes de este último grupo seguía un estilo distinto de los demás. No ejercía control alguno sobre el grupo y permitía que sus miembros trabajaran por si mismos y desarrollaran sus propias soluciones para las dificultades. El psicólogo le llamó a este grupo con un tercer nombre: *Laissez-faire* (dejar ser, dejar hacer).

4.1.5. Aplicaciones actuales en las organizaciones

La corriente de las relaciones humanas de la administración abrió paso para identificar los problemas organizacionales desde un punto de vista humano. El individuo es el único factor de la organización que no puede cambiar actitud y forma de trabajo en forma espontánea, el trabajo se identificará con la empresa cuando llegemos a comprender sus objetivos y necesidades dentro y fuera de la misma.



Actualmente estos conceptos son ampliamente utilizados para ubicar los grupos formales e informales de trabajo y aprovechar estos últimos para mejorar las condiciones laborales, así como para utilizarlos como puente entre la dirección y los empleados. Es importante recalcar que muchas empresas e instituciones han promovido la “Dirección a puerta abierta”, así como los buzones de quejas y sugerencias. Estos elementos mejoran la comunicación y las relaciones interpersonales entre las autoridades y sus colaboradores.

4.2. Escuela Empírica

4.2.1. Características generales

Esta corriente se caracteriza por la **ejecución de las tareas administrativas basándose por el pasado reciente**, la costumbre o la tradición. Su objetivo es evitar errores, tomando como base el pasado. Sus principales protagonistas son Peter F. Drucker, Ernest Dale y Alfred P. Sloan Jr., quienes realizaron estudios basados en experiencias prácticas haciendo a un lado los fundamentos teóricos.

Los resultados son eficientes cuando las empresas son manejadas por administradores de gran experiencia o cuando se trata de un producto o servicio con una gran demanda. Esta teoría **se basa sobre hechos, corrigiendo errores**, los principios son netamente empíricos y no se busca la forma de experimentar mediante otra técnica, intentando algo diferente. Además, practican los sistemas de otras empresas comparando situaciones administrativas pasadas con las actuales y futuras.

Una desventaja significativa de ésta escuela es el hecho de que los resultados obtenidos no son del todo convincentes, debido a que una empresa no puede tener los mismos intereses que otra.

Se considera a **Ernest Dale como el padre de la escuela empiriológica**; señala que el principal medio para transferir la experiencia a los alumnos es el método del uso de casos reales.



También, menciona que en la práctica debe usarse la investigación más inmediata, con lo anterior, pretende que las soluciones a los problemas prácticos se busquen y analicen en forma más efectiva, investigando en cada caso lo que en otras empresas se está haciendo para tomar de esa experiencia lo provechoso.

4.2.2. Peter Drucker

En la actualidad, Peter Drucker es mundialmente reconocido en los círculos de negocios y administración como el más prestigioso pensador y escritor de nuestros tiempos. Nació en Viena en 1909; fue educado en Austria, Alemania e Inglaterra, posee un doctorado en Derecho Público e Internacional de la *Universidad de Frankfurt* en Alemania. Ha recibido también doctorados de las más prestigiosas universidades del mundo.

A partir de 1929 trabajó como corresponsal para diversos diarios británicos y como economista en un Banco Internacional en Londres. Desde 1937 vive en los Estados Unidos, donde se ha desempeñado como consultor en administración de varias de las empresas más destacadas de este país y del exterior.

Desde la publicación de su primer libro en 1939 , *El fin del hombre económico*, se estableció en la sociedad como un ortodoxo e independiente analista de política, economía y sociedad.

Desde 1956 hasta 1971, Peter Drucker fue profesor de *management* en el *Graduate Business School* de la Universidad de Nueva York, adquiriendo hacia 1969 el mayor honor, el de *Presidential Citation*. Desde 1971, el Dr. Drucker ha sido el profesor honorario de *Ciencias Sociales y Management* de la *Universidad de Graduados de Claremont* en California, la cual nombró su *Centro de Management para Graduados* como el *Centro para Graduados Peter F. Drucker de Management*.

Peter Drucker es un consultor especializado en estrategias sobre negocios lucrativos y negocios sin fines utilitarios. Durante su vida laboral trabajó



intensamente con pequeñas corporaciones, como también con importantes empresas multinacionales, no dejando de lado también a empresas sin fines de lucro como las universidades, hospitales e iglesias, siendo en la actualidad la honorable cabeza de la “Fundación Peter F. Drucker sobre Management sin fines de lucro”.

Siendo un prolífico escritor, el Dr. Drucker ha publicado 30 libros que han sido traducidos a más de 20 lenguas. Es también editor columnista del *Wall Street Journal* y un frecuente contribuidor de revistas del medio.

Entre sus libros se destacan: *Las fronteras de la administración, La innovación y el empresariado innovador, La gerencia de empresas, La gerencia efectiva, El ejecutivo eficaz, Las nuevas realidades, Administración y futuro, La sociedad poscapitalista y La administración en una época de grandes cambios.*

En la actualidad el pensamiento de Drucker se ha difundido y expandido increíblemente por todo el mundo y es una prestigiosa fuente de consulta gracias a su variada publicación de libros en todo el mundo, como así también su aceptación en la comunidad del *management* y la administración.

Hoy en día, **Peter Drucker** se considera junto con **Henry Fayol y Frederick Taylor** como uno de **los tres pilares del pensamiento administrativo moderno**. Gracias a su esclarecida cultura europea y a su formidable experiencia americana, Drucker ha logrado plasmar en su prolífica obra los conceptos teóricos de toda una generación académica que aplicó el método de la ciencia al análisis de la profesión más importante del mundo.

Sus obras reflejan estructurada presentación y clara objetividad refiriéndose a la problemática vigente poniendo énfasis en los problemas multinacionales, los cambios sociales, la complejidad informática, el desarrollo tecnológico, la dignificación del trabajo y la consciente e ineludible profesionalización de la gerencia. En todas sus obras se refleja como finalidad servir de guía a los hombres que desempeñan puestos directivos, permitiéndoles analizar su propio trabajo y desempeño, diagnosticar sus debilidades y aumentar su efectividad.



En nuestros días ha sido tal su impacto que existe una fundación sin fines de lucro denominada *The Drucker Foundation*, fundada en 1990. Ésta tiene como misión proveer fuentes y oportunidades educacionales y encaminar a los diferentes sectores sociales en la excelencia del *performance*. Para cumplir estos propósitos, ésta presenta videos, teleconferencias, y anualmente se entrega el *Drucker Award* a la mejor innovación de organizaciones sin fines de lucro. Esta fundación involucra y agrupa a los más importantes líderes, consultores, autores y filósofos del mundo de la administración.

The Drucker Foundation intenta hacer contribuciones para ayudar a la sociedad conjuntamente con la fuerza del sector social a través de la provisión de fuentes intelectuales, líderes en el negocio y con la actualización del gobierno.

4.2.3. Ernest Dale

De origen alemán, estudió economía, sus principales obras son: *Las grandes organizaciones y Administración, teoría y práctica*. Reconocido mundialmente por sus asesorías en liderazgo y organización, fue presidente de la Academia Americana de Administración, donde aplicó todos sus conocimientos. Su principal lema fue: “¿Y esto funciona?”, recibió muchos premios en economía y administración por sus aportaciones empresariales, pero sobre todo por tener sus propias técnicas de investigación. Su principal éxito fue lograr que la gente diera su mayor esfuerzo cuando se encontrara en situaciones adversas.

Algunas de sus obras importantes fueron: *Planeación y desarrollo de las estructuras organizacionales* (1952); *Administración Teórica y Práctica* (1968); *Organización* (1967); y *Centralization versus Decentralization* (1955).

Sus aportaciones son el **Desarrollo de Técnicas de Investigación**. En el campo administrativo:

- ✓ Organización
- ✓ Descentralización
- ✓ Centralización



En *Administración teórica y práctica*, el autor describe las etapas más relevantes para llevar a cabo el proceso organizacional:

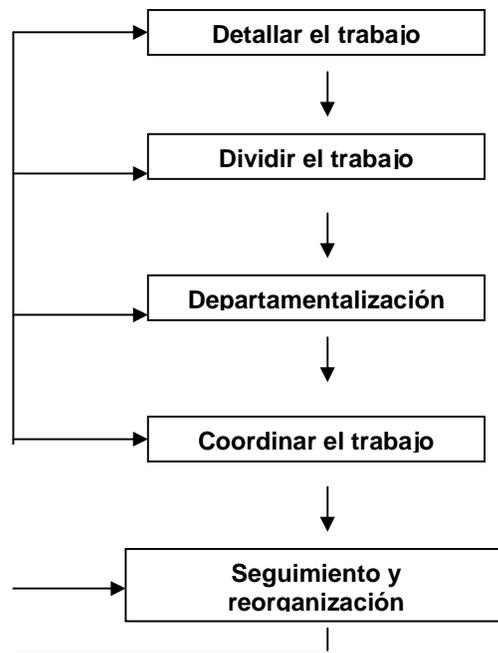


Figura 4.2 Etapas relevantes del proceso organizacional.

Ernest Dale describe las **etapas de organización** de esta forma:

- ✓ Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización. Para lograr las metas de una empresa, primero tienen que ser detalladas.
- ✓ Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas de forma lógica y cómoda por una persona o por un grupo de personas. La división debe hacerse con base en las cualidades. Las tareas deben de ser apropiadas.
- ✓ Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente.
- ✓ Conforme la empresa crece, se hace necesario agrupar a las personas cuyas tareas guarden relación entre si.
- ✓ En un departamento dado se encuentran los empleados con diferentes destrezas y niveles de experiencias, cuyas interacciones



están gobernadas por procedimientos establecidos. A esta agregación del trabajo se le llama departamentización.

- ✓ Las personas se agrupan conforme a un objetivo, común dependiendo de sus cualidades. Establecer un mecanismo para coordinar un trabajo de los miembros de un todo unitario a medida de que las personas y departamentos, realicen sus actividades especializadas, pueden olvidarse de las metas de la empresa o bien surgir conflictos entre sus miembros.
- ✓ Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla.

Dale analiza las ventajas y desventajas de los **organigramas**. Una de las ventajas que la empresa ofrece es un cuadro a sus empleados de cómo está estructurada, con lo que pueden determinar su posición y saber cuántos peldaños hay que escalar para ser un elemento de estatus en la empresa. Sin embargo, Dale piensa que el organigrama es un instrumento poco transparente de la organización, por ejemplo, no muestra las relaciones informales.

Dale evalúa el concepto de descentralización. Para determinar el grado adecuado de descentralización en una empresa, deben considerarse los siguientes factores:

- ✓ Influencia del medio ambiente comercial fuera de la organización.
- ✓ Tamaño y tasa de crecimiento de la organización.
- ✓ Características específicas de la empresa: historia de la empresa, destreza de los gerentes, preferencias de la alta gerencia, etc.

Está de acuerdo en la importancia de la solución de problemas en equipo, ya que en éste hay elementos que pueden contribuir con su destreza, conocimiento y fortaleza para superar los obstáculos.

4.2.4. Dale Carnegie



Según Dale Carnegie, la **función básica** de toda **organización** es hacer que hombres y mujeres lleguen a **conocer sus habilidades personales** y que, al desarrollarlas, alcancen mayor perfección y realización individual en el ámbito profesional en que trabajan. Carnegie da importancia a la comunicación eficaz y a las relaciones interpersonales. Este autor ocupa un lugar muy importante en el estudio de la motivación humana. Algunas de sus aportaciones más destacadas están concentradas en dos de sus obras; *How to win friends and influence people* y *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida*.

El método Dale Carnegie, basado en años de experiencia e investigación, ofrece las técnicas más innovadoras para orientar las necesidades empresariales de cada momento. Carnegie, pionero de la formación del factor humano en el mundo de la empresa, sus seguidores ofrecen actualmente su método en más de mil doscientas ciudades de Estados Unidos y Canadá, y en otros setenta países, a través de un proceso de entrenamiento para alcanzar el éxito. La práctica o entrenamiento contribuye a optimizar el desarrollo de habilidades para la calidad y el manejo interpersonales.

Dale Carnegie ofrece algunos **secretos para el éxito** de las organizaciones:

- ✓ Tener enfoque y pensamiento siempre hacia el futuro.
- ✓ Talento para trabajar en equipo.
- ✓ Aplicar tecnología de vanguardia para lograr las metas.
- ✓ Desarrollar un valor agregado.
- ✓ Fomentar relaciones laborales orientadas hacia un objetivo.
- ✓ Dirigir la organización siempre hacia el servicio.
- ✓ Da importancia a la comunicación eficaz y a las relaciones interpersonales.

Recalca el demostrar siempre interés verdadero en la gente. Permitir que se manifieste y dejarla hablar ampliamente.



En cuanto a los equipos de trabajo, según dice, debe haber comunicación efectiva entre sus miembros. El líder y el entrenador deben ser partes del equipo, hacer que cada integrante del grupo se responsabilice.

Este autor está convencido que el aprender no está en el saber, sino en el actuar; la **felicidad** del ser humano **reside** en sus **actos** y no en sus ideales.

La nota debe quedar así: Algunos de los consejos que este autor nos menciona, a fin de hacer a un lado la preocupación, son los siguientes:

1. **Hechos fundamentales** que se deben conocer acerca de preocuparse
 - a. Si quiere evitar preocuparse haga lo que el Sr. William Osler hizo: vivir los días difíciles en compartimentos; no preocuparse por el mañana y sólo vive cada día hasta la hora de irte a la cama.
 - b. El siguiente problema de tiempo, te regresa al principio, así que intenta con la fórmula mágica de Willis H. Carrier:
 - ✓ Preguntarse a sí mismo: ¿qué es lo peor que puede suceder si no puedo resolver el problema?
 - ✓ Prepararse mentalmente para aceptar lo peor, si es necesario.
 - ✓ Entonces tranquilamente trate de aprovechar lo peor, lo cual usted mentalmente ha accedido a aceptar.
 - ✓ Recuérdese a sí mismo del exorbitante precio que puede pagar por preocuparse, en términos de salud, “aquellos quienes no saben como combatir las preocupaciones mueren jóvenes”.

2. **Técnicas básicas para el análisis de preocupación**
 - a. Consiga los hechos. Recuerde lo que Dean Hawkes de la Universidad de Colombia dijo: El promedio de las preocupaciones en el mundo son causadas por gente que trata de tomar decisiones antes de que tenga el suficiente conocimiento, en que es en lo que basan esa decisión.
 - b. Después cuidadosamente determine todos los hechos y tome una decisión.



- c. Una vez que la decisión es tomada cuidadosamente, ¡actúe!, llevando a cabo sus decisiones y aleje toda la ansiedad con respecto a los resultados.
 - d. Cuando usted, o cualquiera de sus asociados, estén tentados a preocuparse por un problema, escríbalo y responda las siguientes preguntas: ¿cuál es el problema?, ¿cuál es el origen del problema?, ¿cuáles son todas las posibles soluciones?, ¿cuál es la mejor solución?
- 3. ¿Cómo acabar con el problema de preocuparse antes de que éste acabe con usted?**
- a. Muchas personas alejan las preocupaciones de su mente manteniéndose ocupadas. Ésta es una de las mejores terapias jamás concebidas para curar las preocupaciones y el estrés.
 - b. No preocuparse por trivialidades. No permita pequeñeces que arruinen su felicidad.
 - c. Use la ley de promedios para determinar sus preocupaciones, pregúntese a sí mismo: ¿cuáles son las desventajas hacia las cosas que están pasando?
 - d. Coopere con lo inevitable, si sabe que las circunstancias están lejos de que las pueda cambiar o reexaminar, dígame a sí mismo: “es suficiente, no puede ser de otra forma”
 - e. Ordene sus preocupaciones. Decida la justa cantidad de ansiedad que cada cosa merece y no le de más importancia de la debida.
 - f. Deje el pasado enterrado. No vea hacia atrás.
- 4. Siete maneras de cultivar una actitud mental que le traerá paz y felicidad**
- a. Llenemos nuestras mentes con pensamientos de paz, valor, salud y esperanza recuerde que: somos el resultado de nuestros pensamientos.
 - b. No intentar igualarse con el enemigo, porque si lo hacemos, estaremos hiriéndonos nosotros mismos, mucho más de lo que los



herimos a ellos. Haga como el General Eisenhower hace: Nunca malgaste un minuto pensando en la gente que no le agrada.

- c. En vez de preocuparse por la ingratitud, espérela. Recuerde que Jesús sanó a diez leprosos y solo uno le agradeció. ¿Por qué debemos esperar más gratitud de la que Jesús recibió?
- d. Recuerde que la única manera de encontrar la felicidad es no esperar gratitud; es decir, dar por la alegría de dar.
- e. Recuerde que la gratitud es un rasgo cultivado, así, si nosotros queremos que nuestros hijos sean agradecidos debemos conducirlos a que sean agradecidos.
- f. Considere sus bendiciones, no sus preocupaciones.
- g. No imite a otros. Encontrarse a sí mismo y ser uno mismo, porque la envidia es ignorancia, y la imitación es el suicidio.
- h. Cuando el destino te da limones, aprende a hacer limonada.
- i. Olvidemos nuestra propia infelicidad tratando de dar felicidad a otros, cuando eres bueno con otros eres mejor para ti mismo.

5. La manera perfecta de conquistar la preocupación

- a. La oración

6. ¿Cómo dejar de preocuparse de las críticas?

- a. La crítica injusta es a menudo un cumplimento enmascarado. Significa que usted ha despertado celos y envidia. Recuerde que nadie le da un puntapié a un perro muerto.
- b. Haga su mejor esfuerzo, entonces abra su viejo paraguas y mantenga la lluvia de la crítica detrás de su cuello.
- c. Tengamos un registro de las cosas tontas que hemos hecho y criticado a nosotros mismos. Como no podemos esperar ser perfectos hagamos lo que E. H Little: pidamos la crítica imparcial, útil y constructiva.

7. Seis formas de prevenir la fatiga y la preocupación y mantener la energía y el espíritu en alto

- a. Descanse antes de que esté cansado.
- b. Aprenda a relajarse en su trabajo.



- c. Aprenda a relajarse en casa.
- d. Aplique estos cuatro hábitos de trabajo:
 - ✓ Limpie su escritorio de todos los papeles excepto aquellos relacionados con el problema inmediato.
 - ✓ Haga las cosas en orden de importancia.
 - ✓ Cuando encare un problema, resuélvalo y allí tendrá los factores para tomar una decisión.
 - ✓ Aprenda a organizar, delegue y dirija.
- e. Para prevenir preocupaciones y fatiga, ponga entusiasmo en su trabajo.
- f. Recuerde, en la vida nadie ha muerto por la falta de sueño. La preocupación de padecer insomnio es lo que lo está dañando, no el insomnio en sí.

Alfred Pritchard Sloan Jr.¹⁸

"Frecuentemente no aceptamos reconocer y pagar el tributo al espíritu creativo".
— Alfred P. Sloan, Jr.

Alfred P. Sloan Jr. nació el 23 de mayo de 1875 en *New Haven*, Connecticut, estudió ingeniero eléctrico y se graduó en 1892 en el Instituto de Tecnología de Massachussets. En 1899 se convirtió en presidente de una tienda de rodillos, en 1916 esta compañía trabajó para una empresa llamada *United Motors Corporation* que, a su vez, eventualmente trabajaba para la *General Motors Corporation* (GMC). Logrando grandes beneficios en esta conexión, desde el año de 1937 a 1956 se convirtió en *Chairman* de la GMC. Anteriormente ocupando la presidencia durante el período de 1923 a 1937, y fungiendo como CEO en el período de 1923-1946.

En 1934 estableció la Fundación Alfredo P. Sloan, una institución desde entonces con un gran sentido filantrópico y sin fines de lucro. La GMC bajo el mando de Sloan se convirtió en una empresa única y famosa por sus diversas

¹⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Alfred_P._Sloan



operaciones administrativas con muy buenas estadísticas financieras. Por ejemplo la recuperación rápida de sus inversiones.

Sloan **estableció una administración de estilos de cambio anual**, de esta práctica viene el concepto de **planeación obsoleta**. La estructura de precios, que definía a la GMC, permitía que sus automóviles no compitieran entre si, llevando una buena atención y control de sus compradores, formando con ello una familia GMC; conociendo, con el tiempo, perfiles de sus consumidores como su poder adquisitivo y preferencias que iban cambiando con su edad. Estos conceptos junto con la resistencia de Ford al cambio, en 1920, propuso a la industria de GMC convertirse en líderes de la ventas, posición que retiene a estos días. Bajo la dirección de Sloan La GMC se convirtió en la más grande y exitosa industria que el mundo haya conocido.

Durante el liderazgo de Alfred P. Sloan en la GM, muchos sistemas del transporte público de tranvías en los EEUU fueron reemplazados por autobuses. Muchos de los tranvías fueron quemados literalmente para prevenir cualquier reversión en políticas de transporte público. Algunos creen que la conversión fue orquestada por GMC. Más tarde, los servicios de autobús fueron disminuidos en rutas menos provechosas, ayudando a alentar a personas a comprar sus propios automóviles y viajar independientemente.

En los años treinta GMC, experimentó una de las etapas de sindicalización en EUA más hostil y larga, la cual debilitó la fuerza de trabajo de la GMC, pero Sloan nuevamente organizó su empresa y la preparó para enfrentar las organizaciones de derechos de trabajo, en un concurso prolongado. Sloan fue reacio a la violencia que practicaba la competencia por ejemplo Henry Ford. El prefirió el uso sutil de espías, había construido el mejor aparato clandestino que las esferas empresariales habían visto jamás hasta ese tiempo. Cuando los trabajadores organizaron una huelga masiva en 1936, Sloan encontró en el espionaje un gran valor para desarrollar sus tácticas.

La primera universidad basada en un programa de educación para ejecutivos, y compañeros de Sloan- fue creada en 1931 bajo el patrocinio de Sloan. Se les



otorgo a sus trabajadores una beca de la llamada Fundación Sloan para la Escuela de Administración Industrial de la MIT con la consigna de educar al “administrador ideal”. La escuela fue renombrada en honor a Alfred Sloan como Escuela de Administración Alfred P. Sloan; una de las principales escuelas de negocios a nivel mundial. Más tarde, una segunda beca fue otorgada al Programa de Compañeros de Sloan, en la Escuela de graduados en negocios de Stanford, en 1957. El programa se convirtió en 1976 en un Programa de Maestría de Sloan de la misma escuela de Stanford, concediendo el grado de Maestro en Ciencias de la Administración, el nombre de Sloan es también recordado en el Instituto Sloan Catering y el Centro de Cáncer en Nueva Cork.

Sloan se retiró de la silla presidencial de la GMC el 2 de abril de 1956, y murió en 1966. Su obra escrita (1954), *My years with General motor,*, ha sido hasta nuestros días un *best seller* a nivel mundial.

Aplicaciones actuales en las organizaciones

En los temas anteriores de este documento, mencionábamos que la administración como tal tiene mucho de sentido común, y que, por su práctica universal, todo mundo tiene algo que decir y, que contribuir a su desarrollo, vemos, en la vida empresarial, profesionistas de todo el orbe llenos de conocimientos que han utilizado de manera conciente o inconsciente; algunos no sólo la utilizan sino que la ilustran con sus propios conocimientos y prácticas, esto ha convertido a la administración en una disciplina con un alto grado de empirismo. Por ello actualmente muchos contadores, ingenieros, abogados, economistas, sociólogos, politólogos, etcétera, se jactan de dominar las ciencias administrativas, incluso algunos han hecho sus maestría en esta área. Tal vez ellos no estén equivocados ya que han convivido con esta disciplina toda su vida, que la sienten suya, pero no podemos ni debemos de aceptar que la administración sea o se convierta solo en experiencias; por lo tanto la administración, como una disciplina académica y como una práctica profesional, es sólo nuestra y, de nosotros depende que le sigamos ofreciendo esa categoría de conocimiento, fortaleciéndola día a día con nuestras aportaciones y experiencias como administradores.



4.3. Escuela Estructuralista

A final de la década de 1950, la corriente de las relaciones humanas entró en decadencia, criticada ampliamente por su contexto humano y sentimental de la organización; de esta forma no contribuyó ampliamente hacia la solución de problemas formales. Anticipadamente, a un nuevo concepto de pensamiento gerencial, la **Teoría de la Burocracia** (Max Weber, 1864-1920) se desarrolló dentro del estudio del pensamiento administrativo hacia la década de 1940, en función de diferentes factores entre ellos: la fragilidad de la teoría clásica y de la teoría de las relaciones humanas, así como la necesidad de un modelo de organización racional; sin embargo el modelo duró poco tiempo, ya que sus seguidores, como Merton, Selznick, Gouldner y otros comprobaron una serie de disfunciones y tensiones dentro de este modelo administrativo¹⁹.

La teoría estructuralista vino a representar la aproximación más cercana al pensamiento humanístico de la administración y se convirtió en un producto mismo de la teoría de la burocracia. El estructuralismo parte de una serie de estudios llevados a cabo por destacados sociólogos, con respecto al análisis de las relaciones sociales, del sistema social global y la interdependencia entre las diferentes organizaciones, llegan a concretizar y a caracterizar una serie de elementos afines a todas las organizaciones. Esta serie de estudios se centran en los siguientes puntos fundamentales²⁰:

- ✓ Los **objetivos de la organización**. Es importante la participación de los miembros para definir los objetivos. Analizar los objetivos opuestos y la minoría que definen los objetivos. Así, como incluir en su estudio los objetivos abstractos y concretos.
- ✓ **Tipología de las organizaciones**. Definen diferentes tipos de organización basada en los fines y objetivos, en la estructura misma de la organización, en el encaje de las organizaciones dentro del sistema global, social y económico, etc...

¹⁹ Adalberto Chiavenato, "Introducción a la Teoría General de la Administración", México, Ed. Mc Graw Hill, pp 456-458

²⁰ Adalberto Ríos Szalay, y Andrés Paniagua Aduna, "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Ed. Trillas pp. 113-116



- ✓ Las **relaciones sociales dentro de la organización**. Estudios de las múltiples interrelaciones que se dan dentro de la organización, las relaciones entre los individuos, entre los individuos y los grupos, entre los grupos y demás grupos y, estos últimos con las organizaciones. Estas relaciones determinan la estructura de la unidad económica y, dentro de esta estructura se reflejan los intereses, las actitudes y necesidades de cada uno de los miembros y grupos, dentro de una organización.
- ✓ Analiza los **elementos formales e informales** de la organización, así como la relación que existe entre ellos.
- ✓ La **extensión de los grupos informales** y su relación dentro y fuera de la organización, es decir, toda la dinámica social que se produce dentro de una unidad productiva, analizándola como una organización.
- ✓ La **organización y su relación con el medio ambiente social**. Es la primera corriente del pensamiento administrativo que sitúa a la organización dentro de un contexto social y económico determinado. Auxiliando al administrador a entender los fenómenos y relaciones que se producen dentro de la organización y su alrededor. Dejan atrás al concepto de empresa como un ente aislado, llevan a cabo un estudio de las organizaciones de todo tipo, su estudio no sólo es crítico sino también comparativo, y las relaciones que guardan entre sí.
- ✓ Los estructuralistas dirigen su **análisis a todos los niveles** de la organización. Con esto rebasan a Taylor y a Mayo, que son más específicos.
- ✓ **Estudian todo tipo de estímulos**, tanto materiales como sociales, ambientales, su interdependencia de los mismos y su influencia mutua. Aquí se produce una síntesis en cuanto a la teoría de incentivos económicos e incentivos sociales y ambientales de Taylor y Mayo respectivamente.

Dentro de las aportaciones prácticas y concretas de esta corriente,, se encuentra su teoría sobre el conflicto, desarrollando una serie de técnicas,



procedimientos y mecanismos para suavizar los conflictos de la organización, ya que estos se sobre definen como un termómetro de las condiciones de una organización, son el reflejo de toda una serie de contradicciones que se encuentran dentro de la estructura social. El conflicto es un producto social, y por lo tanto es necesario resolver las contradicciones sociales entre el capital y la fuerza de trabajo, como no es posible entonces es necesario suavizarlo.

4.3.1. Max Weber (1864-1920)

Sociólogo Alemán, nació en 1864, creador de la **sociología de la burocracia**, profesor de las *Universidades de Friburgo y de Heidelberg*, se hizo famoso por la **Teoría de la estructura de autoridad**, Talcott Parsons se encargó de traducirle algunos de sus libros al inglés y con ello se dio a conocer en EUA. Su obra es realmente extensa, entre sus libros más conocidos son: *La Ética protestante y el Espíritu del Capitalismo* y *La teoría social y económica de las organizaciones*.

Weber analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes. estudió aspectos de la burocracia, democracia, autoridad y comportamiento.

A comienzos del siglo pasado, publicó una extensa bibliografía acerca de las grandes organizaciones de su época. Les dio el nombre de burocracias y pasó a considerar el siglo XX como el siglo de las burocracias, pues creía que estas eran las organizaciones características de una nueva época.

Aportaciones a la administración

Sus estudios sobre las organizaciones fueron muy extensos, desde todos los aspectos (económicos, políticos, religiosos, sociales, culturales, etcétera). Analizaremos los conceptos que dieron origen a la teoría de la burocracia en las organizaciones:



- ✓ **Tipos de sociedad.** Weber distingue tres tipos de sociedad²¹:
- a. La **sociedad tradicional**. Se caracteriza por aspectos patriarcales y hereditarios, como la familia. Por Ejemplo, la monarquía.
 - b. La **sociedad carismática**. En este tipo de sociedad juega un papel muy importante aspectos carismáticos, místicos y de personalidad. Ejemplo de ello lo encontramos en los partidos políticos.
 - c. La **sociedad legal, racional o burocrática**. Esta sociedad está regida por estructuras jurídicas y fundamentadas en un conjunto de normas, leyes y reglamentos, emitidas por un gobierno impersonal. Es el tipo de sociedad modelo.

Estos tres tipos de sociedad exigen también un estilo de autoridad. A continuación mencionamos los tres tipos de autoridad que Max Weber considera. En el orden correspondiente se encuentra los estilos de autoridad para los tipos de sociedad.

²¹ *Ibid*, pp. 399

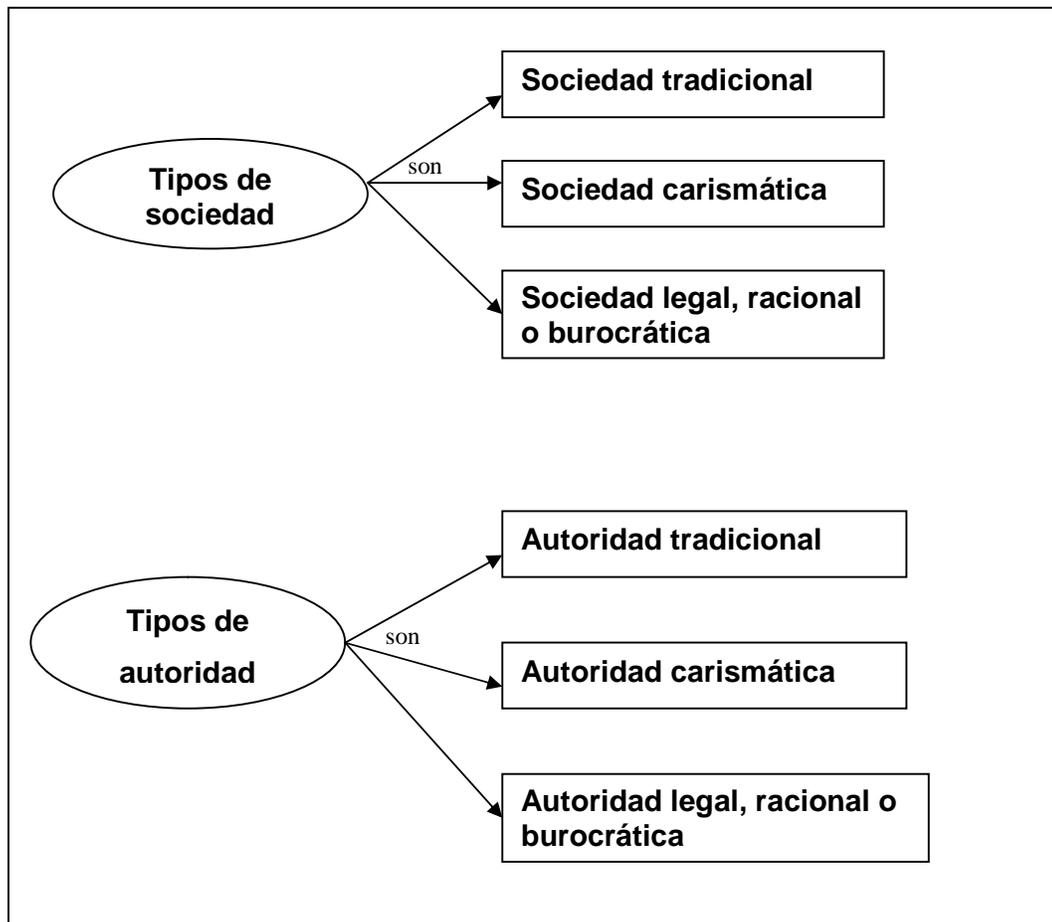


Figura 4.3 Propuestas de los tipos de sociedad y autoridad propuesto por Weber
4.3 Tipos de sociedad y autoridad según Weber

✓ **Tipos de autoridad**

- a. **Autoridad tradicional:** Este tipo de autoridad se basa en las costumbres, por el hecho de que siempre ha sido de una manera: el que manda mantiene el poder durante generaciones. El tiempo ni las influencias externas han permitido evolucionar a los grupos de trabajo. Todos estos elementos van consolidando un estilo de autoridad autócrata e inflexible. Es una autoridad irracional y extremadamente conservadora.
- b. **Autoridad carismática:** Este tipo de autoridad está influida por las características del grupo o individuo que tiene el poder. En ocasiones, los aspectos personales juegan un papel



importante, por ejemplo, la apariencia física, el conocimiento, el liderazgo, etcétera. Sigue siendo un poder sin base racional, adquiere a veces aspectos revolucionarios y no puede ser heredado. Es inestable: así como se adquiere fácilmente también se puede perder.

- c. **Autoridad legal, racional o burocrática:** Este tipo de autoridad es racional. Es otorgada al individuo por el puesto y la posición dentro de una organización. Este tipo de autoridad puede conjugarse con la administrativa y técnica. Está basado en el fundamento de la legitimización y en normas legales racionalmente definidas. La autoridad conlleva un objetivo y éste será medido de acuerdo a los resultados esperados por la organización.

Esta última autoridad se basa en la existencia de una jerarquía de niveles de autoridad (burocracia). También, este tipo de organización funciona sin tomar en cuenta las expectativas del trabajador, ni la interpretación personal de su función de trabajo. En este tipo de autoridad, se basa la burocracia, según Weber, es una estructura con una serie de normas imparciales, impersonales y legales donde no hay favoritismo, pero en la que el empleado puede ascender en su trabajo por sus capacidades.

En las críticas hechas a este tipo de organización, se menciona que no permite crecer al empleado, lo trata como una pieza intercambiable que no toma decisiones, y que aunque esté en una organización con fines humanísticos, no logra satisfacer las necesidades humanas.

- ✓ **La burocracia está caracterizada por:**
 - a. División del trabajo.
 - b. Delegación de autoridad.
 - c. Alcance de control.
 - d. Estructura.

El organigrama, en una organización burocrática, muestra que los niveles superiores están a cargo de coordinar las actividades de un número mayor de



partes de componentes. Con la desventaja de que éstos no pueden vigilar bien una cantidad excesiva de subordinados, y además las líneas de comunicación de los empleados a puestos de mayor rango, o viceversa, sólo se llevan a cabo mediante el mando medio o supervisor de área.

Para Weber, la burocracia debe ser autocrática, para que la obediencia del subordinado al supervisor sea total. Por tanto, para este gran estudioso, la burocracia es el mejor sistema, el más estable, eficaz y confiable.

4.3.2. Renato Mayntz

Renato Mayntz, sociólogo alemán escribió: "...la sociedad es un ente multifacético, y se le debería denominar como sociedad organizada, ya que su número es elevado en estructuras y formaciones sociales".²²

En su obra más importante *Sociología de las Organizaciones*, en 1963, realiza un análisis sociológico de las organizaciones en sus estructuras y procesos de cada una de ellas; clasificándolas con base en la estructura de autoridad.

La organización la define como un elemento de la estructura social, y no como un elemento superestructural, que descansa sobre una estructura definida por las relaciones sociales concretas.

La organización es un reflejo de un sistema imperante, e importan formas modernas de organización (como orden, función administrativa).

Según Mayntz, existen tres **tipos de estructura de autoridad y tipología de las organizaciones**:

1. Organizaciones estructuradas jerárquicamente.
2. Organizaciones estructuradas democráticamente.
3. Organizaciones estructuradas con autoridad técnica.

²² Adalberto Rios Szalay, y Andrés Paniagua Aduna, "Orígenes y Perspectivas de la Administración", Ed. Trillas pp.116-127



Para comprender el desarrollo histórico de las organizaciones, es necesario analizar sus diferentes manifestaciones a través del tiempo. Según Mayntz²³:

- ✓ **La empresa.** Es la organización más joven; nace con la industrialización y sus condiciones tecnológicas, en cierta forma es la representativa de la actual sociedad.
- ✓ **La iglesia,** es de las instituciones más antiguas, de las más organizadas, y en varios aspectos burocratizada.
- ✓ **La escuela, el hospital y la prisión,** son organizaciones con un alto grado de difusión, a veces poco independientes pero también a la vez de las más burocratizadas. En las escuelas es donde resulta más manifiesto el proceso de crecimiento.
- ✓ **El ejército,** es la institución soporte formal y legal de toda la época, considerada como símbolo de orden y justicia. Su forma de organización ha sufrido, desde luego, repetidos cambios significativos.
- ✓ **Las asociaciones,** las asociaciones económicas y patronales, se desarrollaron juntamente con la industrialización, pero también fueron un producto de los primeros grupos o sindicatos. No se conciben sin una evolución de la sociedad.

En este desglose la empresa se comprende como el reflejo de la relación básica dentro de la estructura social y el elemento fundamental de la división de clases; no es un elemento superestructural, pero es en realidad el contexto en el que se producen las relaciones de producción fundamentales (relaciones de producción capitalista) y que determinan las estructuras sociales de estas sociedades modernas (en donde se genera la división de clases característica del estado burgués).

En *Sociología de la Organización*, los tres **principales problemas** objeto dentro de la sociedad son los siguientes:

²³ Ibid pp. 117



1. El **individuo**. La pertenencia del mismo a diferentes grupos, sus móviles y la medida de su participación. Su comportamiento en la organización y sus reacciones ante esta situación social. Es un punto de vista psico-sociológico.
2. **Análisis sociológico de la organización**. Dentro de este rubro el objetivo principal es investigar sus formas sociales: su estructura, los procesos, sus relaciones con el medio circundante.
3. La **significación de las relaciones** entre el individuo y la sociedad o el estado, y su interrogante ¿cuál es el grado de libertad que tiene el individuo con ello?

Mayntz define ciertos **peligros para las organizaciones en la sociedad**:

- ✓ Cuando han perdido independencia como centros de poder social, controladas con un grupo dominante.
- ✓ Cuando la racionalidad interna de la organización no tenga que ver nada con la razón ni con la calidad moral de sus objetivos. Una organización puede llevar a cabo el logro de los objetivos más loables como los más disparatados.

Renato Mayntz, cuando trata de definir y delimitar la organización, menciona que existen dos elementos fundamentales:

1. Son formaciones sociales, de totalidades articuladas, con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones.
2. Tienen el común de estar orientadas de una manera consciente hacia fines u objetivos específicos.

Mayntz, define a la organización como un sistema social cuyos elementos determinantes son los siguientes:

- ✓ Orientación hacia un objetivo.
- ✓ Acción recíproca con el medio ambiente.
- ✓ La autopreservación.



- ✓ La integración.

4.3.3. Amitai Etzioni

Sociólogo estadounidense, entre sus obras más importantes se encuentra *Organizaciones Modernas*, en la que estudia la vida humana y sus organizaciones. Etzioni resalta lo siguiente:

“...nacemos dentro de las organizaciones, somos educados por ellas, y la mayoría de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizaciones, empleamos gran parte del tiempo libre gastando, jugando y rezando en organizaciones; además, nos enterrará una organización...”²⁴

La sociedad es una sociedad organizacional, y las organizaciones son unidades deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. El grado en que alcanzarán dichos objetivos será la medida de su eficiencia. Las organizaciones están construidas de manera que sean las más eficientes y sus objetivos están definidos intencionalmente. Etzioni hace hincapié en el estado emocional del individuo dentro de las organizaciones, un trabajador frustrado siempre será un lastre para la organización, cuanto menos enajena una organización a su personal, tanto más eficiente es.

Etzioni reconoce como organizaciones a las empresas, hospitales, iglesias, escuelas, ejércitos y prisiones, excluyendo en este rubro a los grupos étnicos, tribus, clases, grupos de amigos y familias. Las organizaciones tienen las siguientes características:

- ✓ División del trabajo, del poder y de las responsabilidades.
- ✓ Presencia de uno o más centros de poder que controla los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines.
- ✓ Sustitución del personal. Es decir, que las personas que no responden a los objetivos de la organización tienden a ser reemplazadas.

²⁴ *Ibid.* pp.128



Su tipología o clasificación de las organizaciones es considerada, de acuerdo a ciertas variables básicas, similares a las de Renato Mayntz, como autoridad, poder y comunicación. Distingue **cuatro tipos de organizaciones**:

1. **Organizaciones coactivas.** Aquéllas en las que su administración ejerce todo el poder, por ejemplo las prisiones.
2. **Organizaciones utilitarias.** Son aquéllas que su principal objetivo es el lucro, apoyándose en una autoridad racional-legal. Por ejemplo las empresas.
3. **Organizaciones normativas.** Son aquéllas que se basan en recompensas por pertenecer a ellas; los miembros están por convicción. Por ejemplo, la iglesia.
4. **Organizaciones mixtas.** Es una combinación de las antes mencionadas.



Figura 4.4 Tipología de las organizaciones según Etzioni

4.3.4. Chester Barnard

Una de las obras clásicas más leídas en todos los tiempos que se han publicado en el campo de la administración es el tratado titulado *Las Funciones del Ejecutivo*, escrito por Chester I. Barnard en 1938. Nadie más para escribir



este libro como una persona que pasó toda su vida de ejecutivo. Fungió como presidente desde 1927 hasta 1948 en la empresa *Jersey Bell Telephone Company*. Estuvo fuertemente influenciado por Pareto. el análisis que desarrolla en su obra con respecto al administrador es un verdadero enfoque de sistemas sociales. Para comprender y analizar las funciones de los ejecutivos, Barnard estudió sus principales tareas en el sistema donde operan. Una de sus conclusiones importantes fue detectar la importancia de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal y, precisamente ésta era la tarea primordial de los ejecutivos. Cabe mencionar que él utilizaba la palabra ejecutivo para identificar a los administradores, no importando el nivel en que se encontraba.

Sus estudios indudablemente aportaron un análisis profundo de los principales elementos de la tarea administrativa. Contiene intuiciones extraordinarias sobre la toma de decisiones y el liderazgo. Todo ello analizado y escrito como una verdadera autoridad en la materia como lo fue él.

Sus **aportaciones** están ligadas a **procesos organizacionales**, como la organización, la comunicación y la autoridad entre otros.

En el concepto de organización enfatizó la importancia de los grupos informales y la manera de aprovecharlos, por su parte, al hablar de la comunicación, resaltaba la importancia de ese medio a través del cual se vinculaban los integrantes de una organización para lograr un propósito común.²⁵ En lo que refiere a la autoridad, este autor afirma que, la autoridad o mando, tiene dos elementos básicos: el **origen del mando** (quien ordena) y la **aceptación del mando** (quien obedece). Demuestra la importancia que tiene la actitud del ejecutivo en el logro de los objetivos, demostrando que el logro de los objetivos se basa principalmente en el desempeño del jefe.

La aceptación de la autoridad o mando depende en gran parte de cumplir adecuadamente las órdenes dadas, siguiendo los siguientes requisitos:

²⁵ Koontz & Weihrich." *Administración. Una Perspectiva Global*. México, Ed McGraw Hill, 10ª ed. Pp.538.



- ✓ Comprensión. La orden debe ser comprendida por lo subordinados.
- ✓ Congruente. Debe de estar en acorde con los objetivos de la empresa.
- ✓ Compatible. Debe de estar equilibrada con los intereses personales y con los de la empresa.
- ✓ Factible. Que sea una orden posible de cumplir.

La obra de este autor relaciona **dos aspectos importantes**: la actitud del jefe y la reacción del subordinado y la importancia que tiene en una empresa que una orden sea comprendida y aceptada.

4.3.5. Talcott Parsons

Es uno de los sociólogos más importantes y representantes de lo que se conoce como la **sociología clásica norteamericana**. Heredero de la gran tradición funcionalista de la Sociología (de Saint Simon a Durkeim, a Radcliffe Brown y Malinowski). Nació en Colorado *Springs* el 13 de diciembre de 1902, cursó estudios en el *Amherst Collage* así como en *The London school Economics* y la *Universidad de Heidelberg* (Alemania) Fungió como docente en la Universidad de Harvard durante más de 50 años (1927-1974), en esta misma escuela ocupó diversos cargos en esta institución: director del Departamento de Sociología en 1944 y presidente del nuevo departamento de Relaciones Sociales en 1946. Fue nombrado en 1949 presidente de la *American Sociological Society*.

Su obra abrió caminos para el estudio de los sistemas y hace el enlace entre la acción social y la cibernética. La teoría del caos, la ecología y otras disciplinas y aplicaciones en las ciencias humanas dependen de un análisis de los sistemas y su propensión al equilibrio. Por ello, es básico en la discusión sobre el cambio. En sociología se le reconoce como uno de los exponentes más sobresalientes del estructural funcionalismo. Esta teoría puntualiza la **autorregulación de las sociedades**, así como la interacción de los elementos



que la componen, estos pueden ser los valores, las metas, funciones, etcétera. Las necesidades básicas determinan la autosuficiencia de una sociedad, algunas de estas necesidades son el orden social, la adquisición de bienes y servicios así como la protección de sus habitantes.

Sus estudios y teorías se basaron en diferentes estudios contemporáneos, principalmente en los escritos de Durkheim, de hecho adopta la definición de éste sobre la sociedad, pero, de manera personal, la conceptúa como un sistema, a diferencia de Durkheim, la considera como un organismo; por otro lado crítica también el concepto que le da Weber al conflicto. Para Parsons, el conflicto es una disfunción entre el individuo y la sociedad. Al igual que Weber, considera a la acción social como una conducta con un significado cultural.

En sus escritos y reflexiones, acude a otras ciencias para dar solución a situaciones sociales, por ejemplo, de la psicología Freudiana retoma la teoría de la personalidad, que está compuesta por tres componentes: el Ello (deseos), el Superyo (restricciones) y el Yo (mediador realista), bajo este tenor las restricciones del Superyo son todas aquéllas de conformación social. En sus teoría sistémica, toma de Ludwing Von Bertalanffy, la teoría general de sistema, y propone que esta teoría debe de aplicarse a todas las ciencias del conocimiento.

Retomando su teoría de “acción social”, nos indica que cada individuo maneja una serie de papeles en la sociedad y que estos están definidos de manera individual y de grupo. Estos roles irán cambiando conforme el individuo vaya retomando diferentes caminos en la vida, por lo tanto el individuo está socializado a través de diferentes agentes de socialización.

Para Parsons, la **acción social** debe ser estudiada en sus **dos dimensiones**: estructura y funcionamiento. A la vez, la estructura tiene cuatro objetos:

1. Psicológicos. Acciones imprescindibles y afectivas (comer, reír, pensar, etc).
2. Físicos. Objetos materiales, no interactúan pero son medios.



3. Culturales. Regulan y le dan significado a la acción.
4. Valores y normas sociales. Otros individuos con quien se interactúa.

En lo que se refiere al funcionamiento de la acción social podemos describirlo a través de tres modos:

1. Catético. Relacionado al amor y al afecto.
2. Cognitivo. Relacionado al conocimiento, se deja conocer.
3. Evaluativo. Relacionado al valor, se relaciona con algo por cuanto correcto es.

Puesto que la sociedad y la acción social se desarrollan bajo un concepto sistémico, entonces la pregunta es: ¿cómo lograr que este sistema se encuentre en constante equilibrio?

Talcott Parsons sugiere que primero para que haya una comunicación, una coordinación entre los subsistemas de ese gran sistema social es importante que se definan los fines y los objetivos de éste, así como los métodos para obtener los resultados esperados. Como paso siguiente se establecen las normas de funcionamiento, sistemas de gratificaciones y sanciones, así como nombrar a los responsables y autoridad correspondientes. Después de definir el subsistema político se busca socializar a la gente. Este proceso comienza desde la niñez de acuerdo a las normas establecidas y recurriendo a los sistemas de gratificaciones y sanciones para lograr los fines sociales. Este último concepto estipula que los integrantes de la sociedad conozcan sus valores en que se sustentan, así como la motivación correspondiente para que sean aceptados.

Por otro lado, si se desea asegurar los resultados u objetivos de la sociedad, es importante dividir el trabajo entre los distintos integrantes, coordinándolos e integrándolos. El lugar que ocupe el individuo en la sociedad será el que determine su prestigio, propiedad y poder que tenga. Así, de esta forma, la sociedad gratificará al individuo que haya cumplido en gran medida con los fines en la **pirámide social**. Es decir, tendrá un mejor nivel de vida, así como



un estatus social, aquél que se haya preocupado en gran medida por su educación y formación social, que aquél que no haya cumplido en lo más mínimo en estos renglones. En resumen el fracaso de la sociedad comienza y termina por el fracaso individual.

En su producción literaria, encontramos algunos estudios y síntesis dentro del campo de la Sociología Sobresalen las traducciones de las obras de Max Weber: *La Teoría Social y económica de las organizaciones* y *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*, así como algunas otras obras de espíritu propio: *La estructura de la acción Social* (1937) y *El sistema social* (1951). Finalmente, muere el 8 de mayo de 1979.

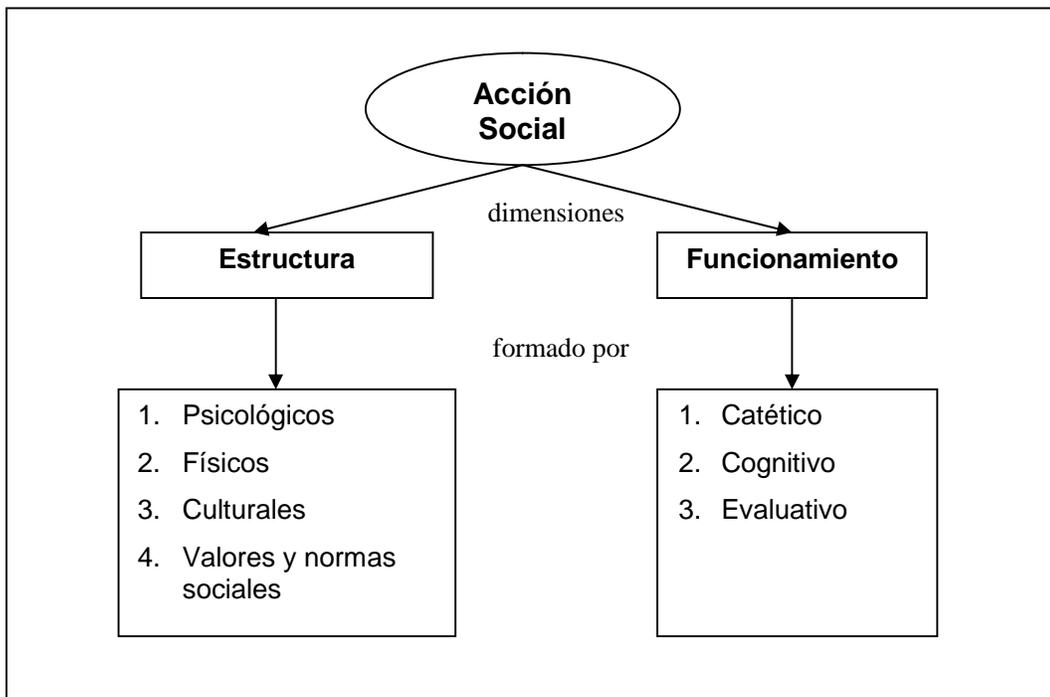


Figura 4.5 Las dimensiones de la acción social propuesta de Parsons

4.3.6. Aplicaciones actuales en las organizaciones

Cuando hablamos de la razón de ser de la administración indistintamente hablamos de las organizaciones y de la sociedad, sin estos dos elementos la administración nunca hubiera existido, son el objeto mismo de la administración.



Las organizaciones son entes productivos, pero a la vez son el punto de origen y de término en nuestras vidas, en ellas nacemos, crecemos, nos desarrollamos, nos divertimos, lloramos y, son ellas quienes en un momento dado nos ven morir. Y, sin embargo, se presentan algunos planteamientos interesantes entre la racionalidad, es decir, entre su eficiencia y la felicidad de los individuos que interactúan dentro y fuera de ellas. Por ello, se redobra la necesidad de entender y estudiar las organizaciones, ya que, en ellas, se lleva a cabo un ilimitado número de acciones, tanto laborales como personales, en todos los ámbitos del ser humano, y es aquí, donde se llevan a cabo todos los proyectos humanos se perfila el futuro de un país se presentan más del 70% de los conflictos en la vida diaria del ser humano y es también aquí donde se les da solución a los mismos.

El hombre crea las organizaciones para facilitar sus logros, muchos de sus objetivos no podrían haber sido posibles sin la integración, asociación, o alianza con otras personas. El hombre crea organizaciones para trabajar, descansar, producir, divertirse, investigar, aprender, ayudar, convivir, etcétera.

¿Qué pasa si nos enfermamos y no hay hospitales?, ¿Cómo mejoraría la convivencia sino existieran centros de diversión o centros deportivos? ¿Acaso una familia podría construir su propio carro, televisor o crear su propia radiodifusora? ¿Cómo podríamos consumir alimentos y productos caseros de ciudades y países tan lejanos? ¿Cómo podríamos defender nuestros derechos humanos en las esferas en que nos movemos? **La solución** de todas estas interrogantes tiene sólo una respuesta: **las organizaciones**.

Cuando tratamos de entender conceptos como cultura organizacional, valores y costumbres en las organizaciones nos remitimos sin duda alguna a aspectos de la Sociología y Antropología humana. Aquí se encuentra el verdadero valor de lo que nos heredó esta escuela de la Administración. Las organizaciones no se desarrollan solas, no existen y se controlan por si mismas. Están en constante relación con su medio ambiente y, por ello, es importante estudiarlas como parte de un sistema social. Este es el comienzo de un nuevo tema llamado, la **corriente sistémica de la administración**.



4.4. Escuela de Sistemas

En vez de practicar una visión reducida del mundo real, la Teoría General de Sistemas nos plantea la necesidad de visualizarlo desde una perspectiva integral, holística (del griego *holos* - entero) con la finalidad de comprenderlo para luego abordar pertinente de las situaciones existentes en busca de soluciones y planteamientos adecuados a cada situación concreta.

La Teoría General de Sistemas (TGS) no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. El trabajo del administrador desde un punto de vista sistémico es no perder de vista el aspecto integral de la organización, es decir, que para desarrollar la capacidad de abstracción en la solución de los problemas es necesario concebir a la empresa como una cadena de clientes internos: cada uno de los departamentos dependen absolutamente del desempeño de los demás y no podrá encontrarse solución final a un problema institucional sin ponderar los efectos en todo el organismo.

Un **sistema** es un conjunto de elementos interdependientes e interactivos con el fin del logro de un objetivo en común. Este logro o resultado que se obtenga debe ser definitivamente mucho más amplio que el que lograrían cada uno de los elementos en forma independiente; producto de esta práctica encontramos conceptos como sinergia, *empowerment*, equipos autorregulados, etc.

La TGS se fundamenta en tres premisas fundamentales:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas. Esto significa que siempre estamos inmersos en un sistema más grande (llamados **suprasistemas**) y que dependemos del mismo para nuestro desarrollo. A la vez existen sistemas más pequeños (**subsistemas**) que el nuestro y del mismo modo en que dependemos del suprasistema, dependemos en gran parte del subsistema. La sociedad en que vivimos es un sistema específico, a la vez este sistema se encuentra en un suprasistema llamado Distrito Federal, y



éste ultimo esta inmerso en un sistema mayor llamado Estados Unidos Mexicanos. En este caso los subsistemas principales serían el conjunto de grupos que conforman nuestra sociedad.

2. Los sistemas son abiertos. Un sistema tiende a retroalimentarse con el medio ambiente para sobrevivir en tiempo y espacio, cuando deja de recibir energía del exterior se considera un sistema en decadencia y con tendencia hacia la muerte.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. los objetivos y mecanismos de funcionamiento están predeterminados y responden para lo cual fueron construidos. Una institución educativa cuenta con una estructura académica, administrativa, de relaciones externas, fotocopiado, biblioteca, área deportiva y consultorio de primeros auxilios entre otras actividades; todo ello para el bienestar y desarrollo del estudiante. Cada uno de los departamentos y áreas antes mencionadas son necesarias para las funciones de una institución escolar y dependiendo del grado escolar en que se encuentre el alumno será el estilo y alcances de cada uno de estos elementos de la estructura.

La teoría de sistemas ha trascendido la vida cotidiana, debido a que es un estilo de comprender la actividad humana como un todo; las teorías tradicionales en lo que se refiere al pensamiento administrativo consideraban a la empresa u organización como sistema cerrado; sus problemas los consideraban privados y tal parecía que nacían en el seno organizacional. Actualmente, nos damos cuenta de ese error tan grande, cuando hablamos de cultura gerencial no estamos refiriéndonos a un conjunto de valores, ideas, creencias y actitudes de un individuo (en especial de la organización), ni de un departamento específico, sino, por el contrario, estamos refiriéndonos a todo ese acervo que hemos acumulado a través del tiempo en nuestra sociedad y que lo practicamos a diario en nuestra organización; lo pulimos de una manera tan individual que el público nos conoce de una forma especial, así tenemos que hay empresas que son señaladas por el consumidor como buenas o malas, y tal parece que esta imagen se hereda por generaciones. Empresas como COCA-COLA, o HP han trascendido con el tiempo y han creado una



imagen más que positiva. La gente que quiera ingresar a estas empresas tendrá que aportar un alto grado de creatividad, y algo muy importante tendrán que comprender y aprender su cultura de éxito, todo ello basado en el cliente. El éxito de las empresas y organizaciones de una sociedad se mide en base a su posicionamiento en la sociedad, y esto excluye todo pensamiento de sistema cerrado.

La sociedad es una sociedad organizacional, esto genera una cierta dificultad para saber donde comienza y donde termina un determinado sistema, los límites o fronteras entre un sistema y su ambiente generan ciertas arbitrariedades. En este sentido hay dos características básicas de un sistema:

1. **Propósito u objetivo.** Todo sistema se crea bajo uno o más propósitos u objetivos, y su estructura responde a estos objetivos.
2. **Globalismo o totalidad** Todo cambio trasciende en todos y cada uno de los elementos que lo compone y se presenta como un ajuste de todo el sistema.

Los sistemas independientemente que están conformados por los elementos, partes u objetos que lo representan, también están caracterizados por las relaciones y por ciertos parámetros. Estos últimos se consideran como constantes arbitrarias que determinan el valor dimensional de un sistema en específico. Los parámetros de los sistemas son:

- ✓ Entrada o insumo.
- ✓ Procesamiento o transformación.
- ✓ Salida, resultado o producto.
- ✓ Retroalimentación.
- ✓ Ambiente.

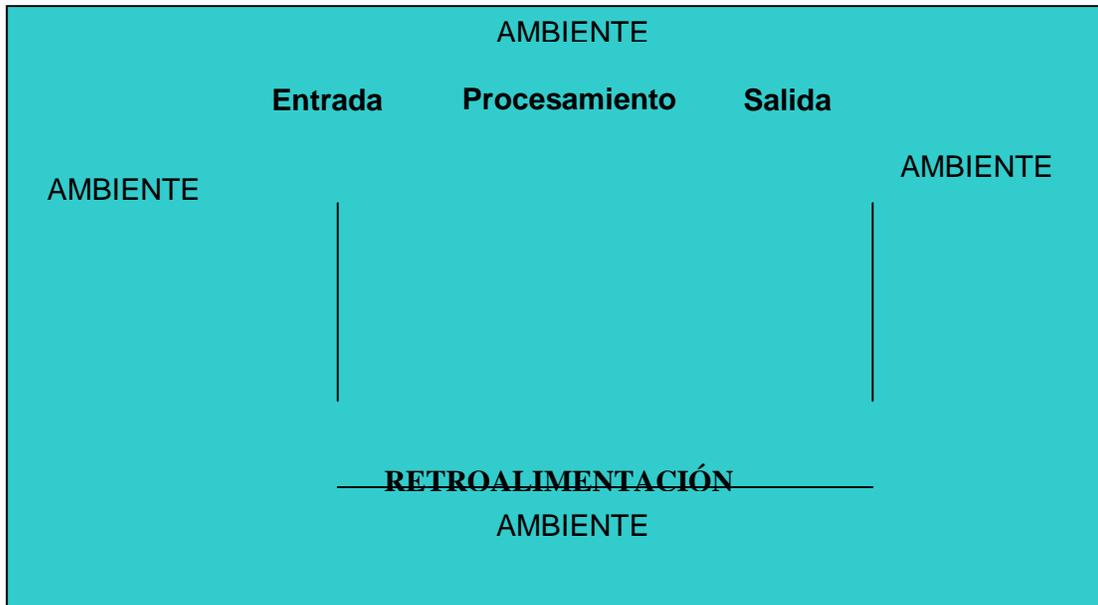


Figura 4.6. Parámetros de los sistemas

De acuerdo a ciertos criterios, los sistemas pueden clasificarse en:

- ✓ Por su constitución. Los sistemas pueden ser físicos o abstractos.
- ✓ Por su naturaleza. Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.
- ✓ Por su respuesta. Los sistemas pueden ser pasivos, activos y reactivos.
- ✓ Por su movilidad interna. Los sistemas pueden ser estáticos, dinámicos y homeostáticos.
- ✓ Por la predeterminación de su funcionamiento: probabilísticos y determinísticos.
- ✓ Por su grado de dependencia: dependientes, independientes e interdependientes.

Las organizaciones como sistemas abiertos tienen las siguientes características:

1. **Importación de energía.** La sociedad es un gran proveedor de insumos, estos últimos pueden manifestarse como información, materia prima, recursos humanos o financieros entre otros.



2. **Procesamiento.** Se lleva a cabo el proceso de la caja negra. Cada organización tiene su estilo de toma de decisiones, sus técnicas, normas y procedimientos de trabajo.
3. El **producto.** Sin duda alguna, éste es el principal parámetro de una organización. La sociedad aprueba y fortalece a la organización siempre y cuando ésta responda a las necesidades.
4. **Comportamiento probabilístico y no determinístico de las organizaciones.** la organización como sistema abierto es afectado por su medio ambiente externo, el ambiente no maneja fronteras e incluye variables desconocidas y controladas. Por otro lado la organización trabaja con seres humanos, el comportamiento humano nunca es totalmente previsible; por lo mismo la dirección no puede esperar que proveedores, clientes, sindicatos, Estado y demás agentes que influyen en las directrices de la organización sean previsibles esto se refleja cien por ciento en el comportamiento de la organización.
5. **Homeostasis o sistema de equilibrio.** La organización como sistema abierto debe de estar atento a todas las indicaciones que se le presentan a diario: el consumidor final genera nuevas necesidades del producto, el proveedor cambia sus políticas, el Internet es un medio poderoso de publicidad y venta, etcétera; si no aprovecha la organización esta serie de oportunidades, tenderá a morir (entropía del sistema), por el contrario si la asume, la organización no sólo encontrara su estado homeostático, sino que habrá dado un paso importante para su mejoramiento y potencialidad frente a otras organizaciones.
6. **Frontera o límite.** Las organizaciones son sistemas complejos, no siempre sus límites caen en lo físico; una empresa puede estar edificada en un terreno de 800 metros cuadrados pero su cobertura



puede ser a nivel nacional o internacional, su actividad es tan dinámica que sus fronteras trascienden ante lo planeado, actualmente los medios electrónicos permiten resonar hasta el lugar más recóndito del planeta a cualquier producto.

7. **Morfogénesis.** La organización a diferencia de los sistemas mecánicos o biológicos, tiende a modificar sus estructuras, de acuerdo a sus necesidades. La reingeniería, el *empowerment*, los equipos autorregulados, son ejemplos clásicos de una administración flexible y por lo tanto de una morfogénesis de la organización.

8. **Equifinalidad** Un sistema puede lograr a través de diferentes caminos o procedimientos un objetivo en particular.

4.4.1. Orígenes

Los orígenes de esta teoría se encuentran en los trabajos de algunos científicos y prestigiados profesionistas de diferentes áreas del conocimiento como son el destacado biólogo Ludwing Von Bertalanffy, el multifacético economista Kenneth Boulding, así como de Anatol Rapoport y Ralph Gerard; juntos formaron una agrupación denominada *La Sociedad para la Investigación General de Sistemas* en 1950.

Para fines de este documento analizaremos los estudios de Bertalanffy y de Boulding. En este punto nos centraremos más en las reflexiones y clasificación de los sistemas de Boulding; el siguiente punto está destinado a Bertalanffy.

Ludwing Bon Bertalanffy (biólogo) y *K. Boulding* (economista) plantea la TGS como todos los elementos en un sistema están en equilibrio.

Boulding define la TGS de la siguiente manera: la Teoría General de Sistemas describe un nivel de construcción teórico altamente generalizado de las matemáticas puras y las teorías específicas de las disciplinas especializadas y



que en estos últimos años han hecho sentir, cada vez más fuerte, la necesidad de un cuerpo sistemático de construcciones teóricas que pueda discutir, analizar y explicar las relaciones generales del mundo empírico.

La TGS busca la necesidad de un cuerpo sistémico de construcciones que pueda discutir, analizar y explicar, relaciones generales del mundo empírico, esta es la razón de la TGS para K. Boulding.

Boulding, aplica la idea de la TGS a las otras ciencias, pues éste plantea una comunicación entre las ciencias, introduce la definición de “oído generalizado”. La TGS tiene como objetivo multiplicar los oídos generalizados y el marco de referencia de teoría general que permita que un especialista pueda alcanzar a captar y comprender la comunicación relevante de otro especialista.

La Teoría General de Sistemas (TGS) viene a ser el resultado de gran parte del movimiento de investigación general de los sistemas, constituyendo un conglomerado de principios e ideas que han establecido un grado superior de orden y comprensión científicos, en muchos campos del conocimiento. La moderna investigación de los sistemas puede servir de base a un marco más adecuado para hacer justicia a las complejidades y propiedades dinámicas de los sistemas.

Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo, Kennet Boulding proporciona una clasificación útil de los sistemas donde establece los siguientes niveles jerárquicos:

Primer nivel, estructura estática. Se le puede llamar nivel de los marcos de referencia.

Segundo nivel, sistema dinámico simple. Considera movimientos necesarios y predeterminados. Se puede denominar reloj de trabajo.

Tercer nivel, mecanismo de control o sistema cibernético. El sistema se autorregula para mantener su equilibrio.



Cuarto nivel, "sistema abierto" o autoestructurado. En este nivel se comienza a diferenciar la vida. Puede de considerarse nivel de célula.

Quinto nivel, genético-social. Está caracterizado por las plantas.

Sexto nivel, sistema animal. Se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.

Séptimo nivel, sistema humano. Es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y símbolos.

Octavo nivel, sistema social o sistema de organizaciones humanas. Constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.

Noveno nivel, sistemas trascendentales. Completan los niveles de clasificación: estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones.

4.4.2. Ludwing Von Bertalanffy

Nació el 19 de septiembre de 1901 en una pequeña villa de Viena llamada Atzgersdorf. De familia acomodada tuvo desde su niñez educación particular, hasta los diez años que ingreso a la escuela de manera formal. Esto le permitió en el futuro desarrollarse con ciertas ventajas académicas, logró aprobar sus exámenes con honores a pesar de no prestar mucha atención a sus estudios. Creándole también una costumbre de continuar sus estudios en casa en lugar de asistir a escuelas y perder el tiempo en trayectos.



Con este temperamento, asiduo de conocimientos, desarrolló tempranamente sus intereses en experimentos y formación de biología teórica, así como filosofía de las ciencias del hombre, psicología y psiquiatría, estudios de simbolismo y análisis de una gran variedad de problemas sociales.

Se graduó en PhD (doctorado) en la Universidad de Viena en 1926, sus estudios se centraron en las investigaciones de Charles Darwin, Jean Lamarck, Carlos Marz y Haeckel. Fungió como profesor de biología en la Universidad de Edmonton de 1961 a 1969.

De todas las aportaciones que dejó al mundo del conociendo, una de las principales que nos interesa en este escrito es la de la concepción “organicista” de la biología, esta concepción trascendió la dicotomía “mecanicista vs. vitalista” en la explicación de la vida. Esta concepción reconoce al organismo (ser vivo) como un sistema abierto, con propiedades específicas capaces de ser investigadas por la ciencia. Este punto, permite concebir una teoría holística de la vida y la naturaleza. Este punto, sin duda fue álgido para los estudios que realizaban los científicos de esa época, ya que ellos concebían explicar los procesos de la vida mediante la investigación física y química de las leyes a niveles subcelulares.

El concepto organicista de la vida desarrollado por Bertalanffy, dentro de la Teoría General de la Biología, más tarde llegó a ser fundamento para la Teoría General de Sistemas. Esta teoría organicista se refiere al organismo como un sistema organizado y definido por leyes fundamentales de sistemas biológicos a todos los niveles de organización. Estos niveles están considerados más allá de la Biología e inmersos en un campo psicológico, y definidos por niveles sociales e históricos.

Bertalanffy concibió una teoría general capaz de elaborar principios y modelos que fueran aplicables a todos los sistemas, cualquiera sea la naturaleza de sus partes y el nivel de organización.



Su último nombramiento fue el de Profesor en el Centro de Biología Teórica de la Universidad Estatal de Nueva York en Búfalo, en 1969. Ludwig von Bertalanffy falleció en 1972.

4.4.3. Fremont E. Kast y Robert L. Kahan

La aportación más importante de Fremont E. Kast ha sido el escrito con James E. Rosenzweig: *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de Contingencias*. Esta obra nos permite realizar un análisis muy extenso sobre las organizaciones, así como el marco de la administración en función de las mismas. Este documento es un apoyo importante para comprender de manera más que general la TGA . Para ilustrar de manera específica la TGS resaltaremos el modelo sistémico a su favor. Ambos desarrollaron el modelo sistémico de las organizaciones más completo que hasta ahora se haya conocido, esto no quiere decir que hayan aportado conceptos o elementos nuevos en este modelo, solo que a diferencia del modelo de Tavistock, encontramos los subsistemas más explícitos para sus estudio. Este modelo lo desarrollaremos con más exactitud en el punto 4.4.4. de este tema.

Para continuar con el análisis del contenido de la obra *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de Contingencias*; diremos que hay aspectos que vale la pena resaltar en el estudio de las organizaciones, por ejemplo, al hablar sobre los valores de la sociedad y la administración, estos autores puntualizan la importancia del estudio de la evolución histórica de la ética capitalista y su transformación al industrialismo moderno con el fin de entender la evolución de los valores, ya que estos afectan los conceptos y las acciones de la sociedad y, a la vez, también afectan al desarrollo de teorías organizacionales y la práctica administrativa.

➤ Robert L. Kahan

En coautoría con Daniel Katz escribieron la obra de “*Psicología Social de las Organizaciones*”. Katz y Kahan desarrollaron un modelo de organización bajo la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Este modelo considera los siguientes puntos:



- ✓ La organización como sistema abierto.
- ✓ Las organizaciones como una clase de sistema social.
- ✓ Características de primer orden.
- ✓ Cultura y clima organizacional.
- ✓ Dinámica del sistema.
- ✓ Concepto de eficacia organizacional.
- ✓ La organización como un sistema de roles.

A manera de resumen analizaremos los puntos anteriores. Los autores proponen a la organización como un sistema abierto, presentando las siguientes características²⁶:

- ✓ Importación. Son los insumos que reciben las organizaciones.
- ✓ Transformación. Es el procesamiento.
- ✓ Exportación. Es la salida de productos y/o servicios hacia el ambiente.
- ✓ Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten.
- ✓ Entropía negativa. Es la negación a la muerte. Los sistemas tienen que actuar para sobrevivir.
- ✓ Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación.
- ✓ Estado de equilibrio u homeostasis.
- ✓ Diferenciación.
- ✓ Equifinalidad.
- ✓ Límites o fronteras.

Para Katz y Kahan las organizaciones como sistemas sociales guardan las siguientes características:²⁷

- ✓ No tienen límites en su amplitud a diferencia de los demás sistemas es independiente de cualquier parte física determinada. El sistema

²⁶ Adalberto Chiavenato, "Introducción a la Teoría General de la Administración", México, Ed. Mc Graw Hill, pp 744

²⁷ *ibid.*747



social se puede considerar como la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas.

- ✓ Los sistemas sociales necesitan insumos de mantenimiento y producción.
- ✓ Son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos.
- ✓ Son impredecibles a diferencia de los sistemas biológicos.

Los principales componentes de un sistema social son: funciones, normas y valores.

Los sistemas organizacionales utilizan sólo los conocimientos y habilidades de las personas que le importan, a esto se le llama **inclusión parcial**.

En lo que se refiere a la cultura y clima organizacional, Katz y Kahan declaran que cada una de las organizaciones crean su propia cultura o clima organizacional, con sus propios tabús, normas, costumbres y valores internos. Y estos elementos se transmiten, se heredan a generaciones posteriores dentro de la organización.

Dentro de sus dinámicas el sistema organizacional busca la manera de lograr ese equilibrio y evolución dentro de los mismos. Para ello promueve sistemas de recompensas, con el fin de vincular cada vez más los miembros al sistema, así también el establecimiento de normas y valores para justificar las estructuras de autoridad y control del comportamiento organizacional.

La eficiencia organizacional está en el sentido de qué cantidad de los insumos de una organización salen como productos y cuanto es absorbido por el sistema. La eficiencia se relaciona con la supervivencia de la organización.



4.4.4. James E. Rosenzweig

Habíamos comentado en el punto 4.4.3. que Rosenzweig en coautoría con Fremont E. Kast desarrollaron un modelo sistémico formado por cinco subsistemas.²⁸

1. **Subsistema Técnico.** Conocimiento, técnicas, instalaciones y equipo
2. **Subsistema de Objetivos y Valores.** Cultura, filosofía, objetivos generales, de grupo e individuales .
3. **Subsistema Estructural.** Tareas, flujo de trabajo, grupos de trabajo, Autoridad, flujo de información, procedimientos y reglas.
4. **Subsistema psicosocial.** Recursos humanos, actitudes, percepciones, motivación, dinámica de grupo, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.
5. **Subsistema administrativo.** Fijación de objetivos, planeación, integración, organización, instrumentación y control.

Este modelo sistémico es considerado como el más completo de todos los conocidos (Katz y Kahan, Tavistock, entre otros) permite conocer, de manera más amplia, a la organización. A diferencia de los anteriores, este modelo cuenta con un subsistema de articulación llamado administrativo, es decir, hay un subsistema conformado por las funciones de planeación, organización, dirección y control para que los demás subsistemas realicen sus operaciones de una manera eficiente con la supervisión y coordinación del subsistema administrativo.

A través de este subsistema, nos damos cuenta de que es muy importante contar con un buen programa de trabajo, así también contar con los objetivos, la misión y las condiciones laborales adecuadas para que haya un buen equilibrio en el seno organizacional.

²⁸ Fremont Kast, Rosenzweig James, “*Administración en las Organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*”.México, McGraw Hill, 4ª edición, pp. 120



4.4.5. C. West Churchman

Nació en Filadelfia, Pennsylvania el 29 de agosto de 1913. Es considerado como uno de los filósofos más importantes del movimiento de los sistemas en su época. Uno de los fundadores en el campo de la investigación de la teoría de sistemas, así como de la investigación de operaciones y ciencias administrativas. Representa el raro caso del pionero que nunca permitió ser influenciado por sus colegas. Estudió filosofía en la Universidad de Pennsylvania, en donde fue admitido en la fraternidad llamada Zeta Psi. Obtuvo su grado de maestría en 1936 y el doctorado en 1938. Todo ello en filosofía. En 1945 ocupó la presidencia del Departamento de Filosofía de esa universidad. En 1951 se mudó a Cleveland, Ohio, trabajó como profesor de administración de casos en ingeniería en el Instituto Tecnológico de Casos. También colaboró en la Universidad de California en Berkeley y fungió como primer editor en jefe de la revista Ciencia de la administración en 1954.

En 1989 fue electo presidente de la sociedad internacional para la ciencia de los Sistemas. su trabajo fue altamente reconocido y gratificado por tres doctorados honorarios dados por la Universidad de Washington en St. Louis en 1975, La Universidad de Lund, Suecia 1984, y la Universidad Umea, Suecia 1986.

Su obra es muy extensa, autorizó la publicación de por lo menos 24 libros, además de escritos sueltos. Desde 1938, su primer obra titulada *Towards a General Logic of Propositions, Ph.D. Dissertation*, hasta 1989 que escribe *The Well-Being of Organizations*.

En 1957 se publicó la Introducción a la Investigación de Operaciones de C.W. Churchman y R.I. Ackoff, que contiene uno de los primeros esfuerzos sistemáticos más relevantes sobre la metodología de sistemas. Churchman y Ackoff, con su formación en filosofía de la ciencia, su posición filosófica pragmática y sus experiencias prácticas, reconocen la necesidad de definir explícita, y sistémicamente el método de la Investigación de Operaciones. Llevaron a cabo esta labor con sus bases filosóficas y concepto de ciencia, aprendidos de su maestro el filósofo Edward A. Singer Jr.



Su mismo concepto de ciencia lo enfocan de manera sistémica, estableciendo la necesidad de mantener la interacción de esa actividad con las otras actividades filosóficas del hombre. Su concepto de ciencia y de su método, son conceptos amplios y plenos de posibilidades. De estos conceptos derivan el método de la Investigación de Operaciones, considerando sus fases como componentes de un sistema para indagar y enfrentar los problemas de objetos de estudio ya existentes o a diseñar. Consideran esos mismos objetos como sistemas en los que interactúan hombres y máquinas. También plantean la necesidad de que ese proceso de indagación, se lleve a cabo por grupos interdisciplinarios.

Las fases del método de la Investigación de Operaciones establecidas como interactuantes por Churchman y Ackoff son:

- ✓ Formulación del problema.
- ✓ Construcción de un modelo.
- ✓ Obtención de una solución.
- ✓ Prueba del modelo y la solución.
- ✓ Implantación y control de la solución.

En la fase de la construcción de un modelo Churchman y Ackoff explicitan la posibilidad de la utilización de diferentes tipos de modelos, no sólo los matemáticos. En el método que proponen, en sus fases interactuantes, se encuentra una consideración balanceada entre método, técnicas y herramientas en la búsqueda de una solución del problema considerando todo como sistema.

Anthony Stafford Beer

Nació en Londres el 25 de septiembre de 1926, fue un teórico inglés, académico y consultor; mejor conocido por su trabajo en los campos de investigación de operaciones y administración de sistemas cibernéticos. Comenzó sus estudios de grado en *The University Collage London*, pero los dejó por unirse a la armada de su país. Estuvo de servicio en la India hasta 1947.



Mientras estuvo en la armada se enteró sobre cuestiones de investigación de operaciones, además identificó sus beneficios, no sólo en el campo militar, sino también su posible aplicación en los negocios. Con este pensamiento persuadió al administrador de la *United Steel* para fundar un grupo de investigación de operaciones, resultado de este esfuerzo fue fundado “El Departamento de Investigación de Operaciones y Cibernética” que él mismo lo encabezó.

En 1959 publicó su primer libro *Cybernetics and Management*, inspirado especialmente en los trabajos de William Ross Ashby, así como de Norbert Wiener y Warren McCulloch. Los estudios de estos autores estaban centrados en teorías sobre sistemas aplicados a la administración de organizaciones.

En 1961 dejó la *United Steel* para abrir un despacho de consultoría sobre la investigación de operaciones con su socio llamado Roger Eddison. Este negocio le puso como nombre SIGMA (*Science in General Management*). En 1966 Beer deja SIGMA para trabajar con un cliente de este despacho, y se va a la *Internacional Publishing Corporation* (IPC), en donde fungió como director de esta empresa, innovando todos los equipos de cómputo en ese momento. En 1966 escribió “*Decisión y Control*”. Beer dejó IPC en 1970 para trabajar en una consultoría independiente, enfocándose en un tema que le estaba interesando mucho en ese momento, los sistemas sociales.

Su proyecto más grande y nunca completado fue en 1970, él se acercó a Salvador Allende, presidente electo del gobierno socialista de Chile, para desarrollar un sistema computarizado, a nivel nacional, llamado *Cybersyn* con el fin de apoyar a las operaciones de la economía chilena, pero en el momento en que el general Augusto Pinochet derrocó en un golpe militar a Salvador Allende, el proyecto *Cybersyn* fue abandonado en 1973. Beer continuó trabajando en América, fue consultor en los gobiernos de México, Uruguay y Venezuela. Escribió una serie de cuatro libros basados en su propio “Modelo de Sistema Viable”, para organizaciones, los libros se titularon: “*Plataforma para el Cambio*”, “*Diseñando Libertad*”, “*Corazón de Empresa*” y “*El cerebro de la Firma*”.



Define un sistema viable como aquel que es capaz de adaptarse al medio en cambio. Para que esto pueda ocurrir debe poseer tres características básicas:

1. Ser capaz de **autoorganizarse**, mantener una estructura constante y modificarla de acuerdo a las exigencias (equilibrio).
2. Ser capaz de **autocontrolarse**, mantener sus principales variables dentro de ciertos límites que forman un área de normalidad.
3. Poseer un cierto **grado de autonomía**, poseer un suficiente nivel de libertad determinado por sus recursos para mantener esas variables dentro de su área de normalidad.

A mediados de los años 70's del siglo pasado, renunció a todo lo material, alejándose de la gente y de las grandes ciudades, viviendo de una manera muy modesta, desarrolló un fuerte interés en la poesía y el arte. En los 80's construyó un segundo hogar en el oeste de la ciudad de Toronto, viviendo de manera simultánea en este lugar y en Wales.

En 1994 publica su obra titulada "*Beyond Dispute: The Invention of Team Syntegrity*".

Beer fue profesor visitante de alrededor de 30 universidades. Recibió tres doctorados *honoris causa* de la Universidad de Leeds, la Universidad Sunderland y la Universidad de Valladolid. Fue presidente de La Organización Mundial de Sistemas y Cibernética. Recibió varios premios entre los cuales destacan los de La Real Academia Sueca de Ciencias de la Ingeniería, La Sociedad de Sistemas del Reino Unido, La Sociedad Cibernética, La Sociedad Americana para Cibernética y la Sociedad de América de Investigación de Operaciones.

4.4.7. Aplicaciones actuales en las organizaciones

El enfoque sistémico más que un medio para solucionar problemas es un modelo mental para visualizarlos ,es el concepto holístico del mundo No



podemos pensar en solucionar un problema si no ejercitamos nuestra mente y hacemos una abstracción de la realidad. Las organizaciones bajo este concepto se convierten dentro de sus procesos en clientes internos, cada unidad de trabajo depende de las demás unidades. Dentro de una empresa encontramos una serie de sistemas, dependiendo el área que tratemos. Por ejemplo, hay sistemas económicos que nos permite explicar la parte productiva de una empresa, todo el sistema productivo consiste desde la entrada de los insumos hasta el almacenamiento de los productos terminados; hay sistemas intangibles, como los sistemas de valores, estos están fundamentados en una cultura organizacional y que son promovidos por la institución a través de políticas y normas de trabajo, así como el ejemplo de la dirección en el ámbito laboral.

Externamente las organizaciones necesitan saber que lugar ocupan en la cadena del ecosistema organizacional en la sociedad, y de qué manera pueden ampliar su mundo dentro del sistema social, económico y político.

Hoy en día una empresa no necesariamente pertenece a un sistema productivo o económico específico, incluso, las organizaciones se vuelven cada vez más polifacéticas. Por ejemplo, podemos encontrar un partido político de derecha aliado con uno de izquierda; o también una alianza de empresas manufactureras con instituciones financieras. En fin, el concepto sistémico permite a la empresa no sólo pensar en como resolver sus problemas, sino también en como sobrevivir en la interacción social.

4.5. Enfoque matemático generalidades

Ya sea que se trate del sector privado o del público, una de las principales funciones de un administrador es resolver problemas, es decir, los administradores son quienes deben resolver los problemas, se de cuenta de ello o no, el administrador aborda la tarea de resolver problemas a través de la construcción de modelos, o planteamiento de modelos.



Es en este punto donde resaltamos la importancia de la forma de trabajo de esta escuela, Esta escuela permite al administrador en primera instancia crear modelos, la **construcción de modelos** es el medio que permite a los administradores analizar y estudiar problemas, así como también de examinar diferentes alternativas. Siendo este el primer paso para fundamentar su aplicación en el modelo de trabajo a seguir.

La Administración como ciencia indudablemente exige rigurosos métodos de evaluación y comprobación con respecto a sus teorías. un instrumento de gran valía definitivamente son los modelos matemáticos que de ellas emanan. Los modelos matemáticos generan escenarios o situaciones reales, que obedecen a determinadas leyes o regularidades y que, en un momento dado, ayudan al gerente en la toma de decisiones.

Los modelos se consideran como la representación de algo, los modelos pueden ser tanto físicos (una maqueta) como intangibles Por ejemplo, una gráfica, una serie de ecuaciones etcétera. La importancia de un modelo es permitir la manipulación mediante la simulación de situaciones reales, complejas y difíciles a través de la simplificación de la realidad. Los modelos sin duda generan una amplia gama de aplicación en la teoría matemática.

A manera de proceso y de acuerdo a lo antes expuesto, mencionemos las principales fases de trabajo²⁹ que realizaría el administrador considerando los beneficios de esta escuela:

- **Elaboración de un modelo** que permita definir el problema y analizarlo
- **Formación de escenarios** que permitan experimentar diferentes estados del problema o fenómeno a estudiar

²⁹ Francisco Hernández Mendoza, catedrático de la FCA UNAM



- **Búsqueda de la herramienta o técnica** cuantitativa que mida y soluciones el problema a estudiar
- **Evaluación** de los resultados de acuerdo a los objetivos esperados.
- **Implementación** a la realidad
- **Retroalimentación** a fin de continuar con el modelo, mejorarlo o en su defecto cambiarlo a fin de lograr los resultados esperados.

La escuela matemática, cuántica o de investigación de operaciones es una corriente del pensamiento administrativo que no está bien estructurada o definida como las anteriores escuelas, sin embargo, es considerada como una tendencia muy amplia entre diversos autores y estudiosos de las ciencias administrativas, por lo que cada vez va ganando más adeptos, sobre todo por el avance tecnológico de nuestros días.

4.5.1. Antecedentes

Esta escuela tiene cuantiosos antecedentes universales y múltiples aplicaciones en la vida actual. En 1654, Pascal sentó las bases de la Teoría de la probabilidad, en 1801, Gauss publicó la Teoría del número, donde perfeccionó los estudios de Pascal, las de distribución de frecuencias, así también en las actuales aplicaciones de la administración de la calidad e investigación de operaciones en problemas de líneas de espera en instituciones bancarias, entre otras.

La teoría matemática surgió en la administración a partir de ciertos eventos importantes:

- ✓ Los trabajos sobre la teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern (1947).
- ✓ El estudio del proceso de decisión, de Herbert Simon.
- ✓ La existencia de decisiones cuantitativas o llamadas también decisiones programables.
- ✓ El nacimiento y desarrollo de la era de la información o llamada también era de los computadores.



4.5.2. Proceso de decisión

La teoría matemática aplicada a las organizaciones, fue resultado final de la aplicación de la investigación de operaciones en proyectos y técnicas militares. La toma de decisiones es realmente el punto central del enfoque cuantitativo, es decir de la teoría matemática.

La toma de decisiones se puede abordar desde dos **perspectivas**: del proceso y del problema.

En la **perspectiva del proceso** se analiza primordialmente el proceso de decisión, en cierta forma no tiene que ver nada con los procedimientos en uso. Su análisis se fundamenta en las etapas o la toma de decisión. En este proceso podemos considerar las siguientes etapas:

- ✓ Planteamiento del problema, es decir, encontrar lo que realmente evoca a una toma de decisión, delimitar escenarios.
- ✓ Definir las posibles alternativas de solución.
- ✓ Seleccionar la alternativa más favorable a la organización.

Este pequeño modelo de decisión es muy genérico, algunos autores nos muestran modelos con cinco, seis o más pasos, pero realmente estos tres elementos son esenciales y comunes en cualquier proceso de toma de decisiones.

Las decisiones se pueden clasificar en decisiones programadas y decisiones no programadas. Las primeras podemos encontrarlas ampliamente en el proceso de planeación de cada organización, son característica de este tipo de decisiones encontrar condiciones más o menos estáticas y con escenarios de un alto grado de previsión y certeza en su elaboración, así como amplios datos que permiten la convicción de quien va a decidir. Por el contrario, las decisiones no programadas cuentan con escenarios dinámicos, imprevisibles e información inadecuada o nula.



En la perspectiva del problema, las acciones van dirigidas a la solución del problema, no indica realmente los medios suficientes para la implementación directa de las soluciones, se restringe en generar diferentes modelos de implementación. Se preocupa más por la eficiencia de la solución.

4.5.3. Modelos y técnicas matemáticas

Las organizaciones enfrentan a diario situaciones que generan problemas que el administrador debe resolver. Así, de manera consciente o inconsciente, comienza a plantearse modelos para analizar esas dificultades y generar alternativas.

Los modelos se consideran como la representación de algo. Pueden ser físicos (una maqueta), intangibles (una gráfica), etcétera. Su importancia radica en que, a través de una simplificación de la realidad, permiten manipular mediante la simulación situaciones reales, complejas y difíciles. Por ello, pueden aplicarse ampliamente en la teoría matemática.

Hay dos clases de **modelos matemáticos**: descriptivos y normativos. Los primeros representan una relación, sin indicar un curso de acción; los segundos son **prescriptivos** porque determinan el plan de acción que el administrador debe seguir para alcanzar un objetivo. Los descriptivos son útiles para pronosticar la conducta de sistemas, mas no pueden identificar la mejor ruta de acción.

Muchos modelos estadísticos son **descriptivos**. Por ejemplo, un modelo de regresión indica la relación entre una variable dependiente y otra(s) independiente(s); o uno de línea de espera, ya que permite a quien toma las decisiones pronosticar diversas características de situaciones de líneas de espera, suponiendo que se tienen ciertos datos sobre las variables independientes.



Además de la clasificación de modelos descriptivos y normativos, hay otras: determinísticos y estocásticos, lineales y no lineales, estáticos y dinámicos, y de simulación. Los últimos se basan en un proceso de planteamiento de modelos y experimentación para describir y/o analizar un problema o área de problemas específicos. Como este modelo no requiere funciones matemáticas de forma cerrada para relacionar las variables, es posible simular sistemas complejos cuyo modelo no puede expresarse matemáticamente.

Con base en el análisis de los modelos anteriores, encontramos las siguientes aplicaciones matemáticas que permiten desarrollar eficientemente el proceso de toma de decisiones:

Programación lineal	Está compuesta de técnicas como el PERT (Program Evaluations and Review Technique [Técnica de evaluación y revisión de programas]) y CPM (Critical Path Method [Método de la Ruta crítica]). Éstas son las principales técnicas de redes de administración de proyectos utilizadas actualmente.
Teoría de colas	Su objetivo principal es desarrollar un análisis óptimo entre los costos de servicio y pérdidas de espera. Sirve para detectar cuellos de botella en los procesos de producción.
Teoría de la probabilidad	En este modelo, se analiza el riesgo o las posibilidades de aparición de eventos, y se define la decisión, por ejemplo la selección de una alternativa. Para tomar una decisión correcta, se necesita conocer el riesgo de cada opción y la probabilidad de éxito, que no es fortuito, sino producto de la buena y oportuna información.
Econometría administrativa	Mide la economía o el estado de un macrosistema. La investigación de mercados es un ejemplo de esta disciplina.

Cuadro 4.1. Aplicaciones matemáticas en la toma de decisiones



4.5.4. Igor H. Ansoff

Nació en Vladivostock, en medio del caos de la revolución rusa. Emigró a Norteamérica, donde estudió Ingeniería y Matemáticas. Posteriormente, se especializó en planificación en la *Lockeed Aircraft Corporation*, donde obtuvo experiencia analizando las complejidades de un ambiente de negocios. También enseñó en diversas universidades de Estados Unidos y Europa.

Escribió obras importantes como *Corporate Strategy* (1965), *Business Strategy* (1969), *Strategic Management* (1984), *The Firm: Meeting The Legacy Challenge* (1986) y *The New Corporate Strategy* (1989).

Propuso varias categorías de estrategia, por lo que es conocido como el padre de la administración estratégica. Una empresa encaja en cualquiera de sus estrategias, o puede hacer combinaciones de éstas cuando busca objetivos a largo plazo:

- Máximo rendimiento actual. Generar ganancias.
- Utilidades de capital. Obtener ganancias a corto plazo.
- Liquidez de patrimonio Atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial.
- Responsabilidad social. Mostrar interés en cuestiones cívicas.
- Filantropías. Destinar recursos a objetivos no económicos a instituciones no lucrativas.
- Actitud ante los riesgos Reducir riesgos aunque disminuyan las utilidades.

Cuadro 4.2. Objetivos a largo plazo

Igor H. Ansoff simplificó su concepto en dos oraciones: la **clave de la estrategia** es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente, pues cuando un administrador entiende el ambiente y



reconoce que éste está en **constante cambio**, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro.

4.5.5. Rusell L. Ackoff

Reconocido mundialmente por estudiar y difundir el concepto de sistema en las organizaciones, ha escrito numerosos libros, entre los que sobresalen: *Sicólogos* (1947), *Gerencia en pequeñas dosis*, *La corporación democrática* (1994), *Rediseñando el futuro* (1974) y *Las fábulas de Ackoff* (1991).

Considera que los problemas de la organización en la edad de los sistemas son el autocontrol, la humanización y la adaptación al ambiente. Por otro lado, en sus aportaciones hay una preocupación fundamental por estudiar y buscar solución a las dificultades de los países subdesarrollados. Un ejemplo de ello es el esfuerzo que realizó en Filadelfia, EE.UU., a principios de la década de 1990, en el proyecto de recuperación de zonas marginadas, con la participación de los habitantes de esos lugares. Para 1994, este programa no sólo fue un éxito y se autofinanció, sino que se amplió a más de 200 comunidades estadounidenses de pocos recursos.

Ackoff plantea un enfoque radical para la interpretación de los problemas que parecen normales en la actividad gerencial y alerta sobre las consecuencias que puede sufrir una organización al no comprender las interrelaciones generadas en su interior.

4.5.6. F. W. Harris

En 1915, desarrolló el **modelo de la cantidad económica** de pedido, que sirve para determinar el volumen óptimo de materiales o artículos que deben adquirirse o fabricarse.

El interés por el estudio de los inventarios ha sido de gran importancia, puesto que frecuentemente representan más del 30% de los activos totales de una organización, y demandan cargos extras: mantenimiento, primas de seguro, almacenaje, gastos administrativos, etcétera. Por tanto, administrarlos no simplemente es una buena estrategia, sino una necesidad financiera: se puede



alcanzar un equilibrio entre la satisfacción del cliente y las inversiones en activo a través de una buena administración de inventarios.

Los **inventarios** se consideran recursos utilizables almacenados en algún punto determinado del proceso. Por ejemplo, en el de producción, están definidos en la materia prima; y en el de venta, están marcados por el número total de productos terminados que se pueden ofrecer al mercado en un momento dado. Y su función básica es el desglose.

La mayor parte de los **modelos básicos de inventarios** se basan en criterios de costos como:

- ✓ **De pedido.** Cuando hay alguna actividad para reabastecer los inventarios.
- ✓ **De conservación** Al tener un determinado nivel de inventarios durante un periodo específico.
- ✓ **De agotamiento** Al no poder satisfacer una demanda.

Dentro de esta teoría matemática, los modelos relacionados con los inventarios son:

MODELO	DESCRIPCIÓN
Clásico de cantidad económica de pedido	La demanda es constante; el tiempo de adelanto, cero; y el reabastecimiento, inmediato y no se permiten agotamientos.
Comercial	Los inventarios se adquieren de proveedores externos a la empresa.
De producción	La empresa fabrica en forma interna los inventarios para reabastecimiento.
Del tamaño de lote de producción	El abastecimiento de los inventarios ocurre en el transcurso del tiempo, y no instantáneamente.

Cuadro 4.3. Modelos relacionados con los inventarios



Los **sistemas de inventarios** más comunes son:

- ✓ De clasificación A-B-C Método de clasificación para separar los artículos de inventarios en tres grupos con base en algún criterio.
- ✓ De punto de orden. Se mantiene un registro perpetuo de los artículos.
- ✓ De revisión periódica. los inventarios se revisan en intervalos fijos de tiempo.

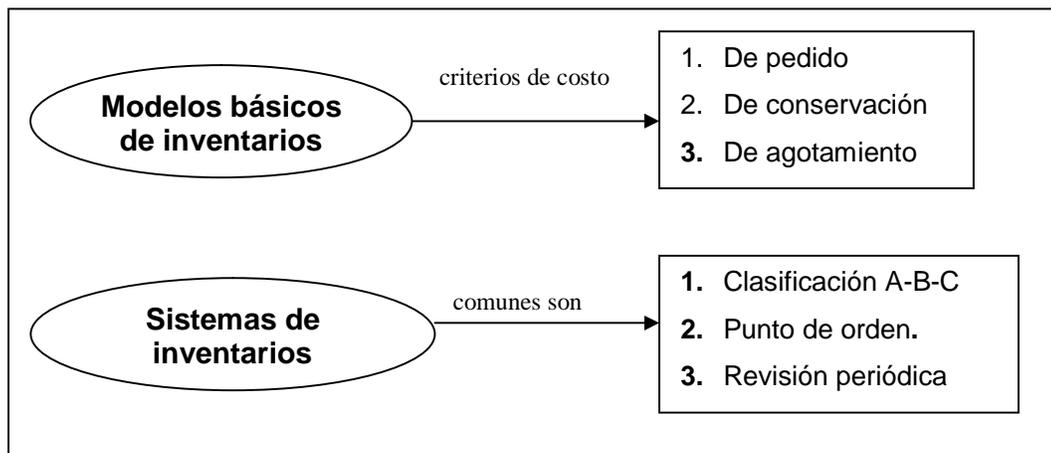


Figura 4.7. Modelos y sistemas de inventarios en la empresa

4.5.7. A. K. Erlang

En la vida diaria de cualquiera de nosotros y en la mayoría de las organizaciones se presentan momentos en los cuales es necesario esperar. Situación común en los bancos, inscripciones escolares, transportes públicos, etcétera. En las empresas estas **líneas de espera** son frecuentes, por ejemplo, para el mantenimiento de las máquinas; o en el sistema financiero, Para definir el orden de las inversiones que permitan una mayor rentabilidad y uso del dinero.

En 1910, Erlang desarrolló un modelo de líneas en espera o de cola, a partir de estudios en personas que llamaban a un conmutador telefónico.



Los modelos de líneas de espera se consideran **descriptivos y estocásticos**.

Es decir, no **pretenden** resolver los problemas de espera, más bien, describen el sistema de línea de espera al **calcular las características de operación** de la línea. Estas características van desde el número de unidades a ser atendidas, cantidad de estaciones que atenderán, hasta la forma del servicio real. Por ello, estos **modelos** son más de **descripción** que de optimización.

Dentro de la teoría matemática, el modelo relacionado con las líneas en espera es el de notación de Kendall, donde las llegadas y servicios ocurren al azar. Los sistemas de líneas en espera en las organizaciones son:

- ✓ De líneas en espera. Todas las unidades que se encuentran esperando en la fila, o están siendo atendidas.
- ✓ De líneas en espera de canales múltiples. Las instalaciones de servicio están dispuestas en paralelo.
- ✓ De líneas en espera de etapas múltiples. Las instalaciones se disponen en serie.

Sistema de **líneas de espera M/M/S** Se caracteriza por llegadas aleatorias, servicio aleatorio, canales de servicio y una línea de espera.

4.5.8. Aplicaciones actuales en las organizaciones

Los modelos matemáticos se aplican, por ejemplo, en la investigación de mercados para medir el comportamiento de las ventas, calidad de un producto o servicio, grado de satisfacción o daño que produce un bien en la sociedad; publicidad y posicionamiento de marca, modelos considerados en la programación o proyecto de lanzamiento de un producto o servicio. Asimismo, en el área de operaciones se emplean modelos de transporte, mantenimiento y localización de planta, control de inventarios, etcétera.

Todo aquello que requiere planeación y control de las operaciones de una empresa exige alguna herramienta matemática para el soporte de las decisiones.



4.6. Escuela Neo-humano-relacionismo

El Neo-humano-relacionismo o llamada también Teoría del Comportamiento (Teoría *Behaviorista*), se define como el análisis o estudio del enfoque del comportamiento organizacional, esta corriente administrativa surge al final de la década de los años 40`s del siglo XX, con una **redefinición** total de los **conceptos administrativos**. Se manifiesta con una oposición fuerte a la teoría clásica. También arremete contra la teoría de las relaciones humanas, criticándola como una acción romántica de los problemas formales dentro de la organización.

Sus orígenes están fuertemente ligados con los trabajos de Kurt Lewin, referentes al estudio del cambio y grupos de trabajo, así como con las publicaciones de Chester Barnard (“Las funciones del ejecutivo”) y George Homans (“El grupo Humano”), esta nueva corriente marca el más fuerte énfasis de las ciencias de la conducta (psicología organizacional) en la teoría administrativa y en la búsqueda de soluciones democráticas y flexibles, a los problemas organizacionales.

Las ciencias del comportamiento han ejercido una gran influencia sobre la teoría administrativa, trabajan bajo los supuestos de que el individuo es un animal dotado de necesidades, con un sistema psíquico y capaz de comunicarse; el hombre se caracteriza por un patrón dual de conducta: puede cooperar, pero también puede competir con los otros cuando sus intereses individuales se ven afectados o distanciados por otros. Por lo tanto los objetivos que se propone no siempre están en relación constante con su situación, se generan conflictos internos y externos que le exigen escalar nuevos horizontes.

Para explicar el comportamiento organizacional, esta teoría se fundamenta en el estudio de la conducta individual de las personas, y, para poder explicar dicha conducta individual, se hace necesario realizar un estudio sobre la motivación humana.



La **motivación humana** es uno de los temas fundamentales de la teoría del Neo-humano-relacionismo. Para ello, es fundamental elaborar un estudio con respecto a las necesidades, el ser humano está inmerso en un sin fin de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano, en dirección a ciertos objetivos personales. Estas necesidades son satisfechas parcialmente, porque el individuo siempre encontrará nuevas necesidades, y esto lo convierte en un ser insatisfecho: ávido de éxito, poder y realización; es por ello la importancia de que el administrador conozca este renglón de la vida organizacional, y utilizar la motivación adecuada para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

4.6.1. Antecedentes

Los antecedentes de ésta escuela se encuentran principalmente en la fuerte crítica hacia la escuela científica de la administración, conceptos como el autoritarismo, el mecanicismo y la aplicación indiscriminada de los principios generales de la administración dieron por resultado un nuevo concepto de lo que fue originalmente la corriente de las relaciones humanas.

El Neo-humano-relacionismo encuentra su punto de partida en la corriente humanista de la administración, pero no comparte por completo sus conclusiones y prácticas administrativas.

En 1947, con la publicación de la obra de Herbert A. Simon, *El Comportamiento Administrativo*, comienza una nueva época del pensamiento de la Administración, su nombre: la **escuela del comportamiento administrativo** o llamada también **Neo-humano-relacionismo**.

Sus principales exponentes fueron Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Chris Argyris y Douglas Mcgregor entre otros.

4.6.2. Abraham Maslow

Abraham H. Maslow (1908-1970), psicólogo y consultor norteamericano fue uno de los mayores especialistas en el estudio de la motivación humana, en



sus obra *Motivation and personality*, destaca su teoría de la **jerarquía de las necesidades**.

Antes de continuar con esta teoría, es importante definir que es necesidad. **La necesidad se puede considerar como un estado de desequilibrio físico-mental** que experimenta el individuo cuando se da cuenta de que carece de algo.

Maslow en su teoría nos plantea una jerarquía de necesidades, según la cual las necesidades humanas están organizadas por niveles en un orden de importancia y de influencia. Dicha teoría se puede visualizar como una pirámide: en la base se encuentran las necesidades fisiológicas o llamadas necesidades inferiores, y en la cima se encuentran las necesidades de autorrealización o necesidades elevadas. En el orden correspondiente tenemos que existen:

- ✓ **Necesidades fisiológicas:** Comer, dormir, abrigo, deseo sexual entre otras. Son necesidades instintivas y nacen con el individuo; están relacionadas con la supervivencia del individuo y la preservación de la especie.
- ✓ **Necesidades de Seguridad:** Indican la preocupación por la estabilidad, la protección contra todo lo extraño que aceche sus intereses.
- ✓ **Necesidades sociales:** Cuando las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) se encuentran satisfechas el individuo tiene la necesidad de afiliación, de asociación de participación, de afecto, de amor. Cuando no se satisfacen estas necesidades el individuo se vuelve hostil, antagónico e inadaptado con los que le rodea.
- ✓ **Necesidades de estima:** Es la posición, el *status* en que se valora el individuo; comprende la autopercepción, la autoconfianza, incluye también el deseo de fuerza, de confianza frente al mundo,



independencia y autonomía. Si no resuelve estas necesidades el individuo se ve frustrado, se siente inferior, dependiente y desamparado.

- ✓ **Necesidades de autorrealización:** Son las necesidades humanas más elevadas, se encuentran en la cima de la pirámide. El individuo se crea retos en todo lo que emprende, la mejora continua y la calidad en todo lo que realiza son su carta de presentación; viaja constantemente y genera una dinámica en todos sus actos. Cuando el individuo no encuentra su autorrealización se encierra en un estado de mediocridad y parecerá poco creativo en sus tareas; definitivamente será sumamente conflictivo en todos los ámbitos en que se presente, ya sea en la familia como en sus centros de trabajo.

Según Maslow la satisfacción de las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad) no producen comodidad, por el contrario desatan una serie de disgustos, ya que las necesidades secundarias van a presionar al individuo, las personas no dejan de desear y estas necesidades secundarias (sociales, estima y autorrealización) empiezan a adquirir poder de motivación. Un nivel más alto se convierte en una fuente activa de motivación siempre y cuando se hayan satisfecho por completo las necesidades de los niveles bajos.

Las personas pueden quedarse en un nivel durante mucho tiempo, es más, pueden regresar de un nivel superior a un nivel completamente inferior. Un ejemplo clásico de esta situación es la amenaza de la pérdida del trabajo. El individuo de pronto se siente amenazado y regresa al nivel de seguridad desencadenando un cambio general en su conducta individual y en su relación laboral.

Hay críticas de toda índole a esta teoría; por ejemplo Maslow no precisa a que nivel pertenece el dinero como incentivo; realmente el papel que juega el dinero es variable, ya que para algunos es preponderante para satisfacer las necesidades fisiológicas básicas. En cambio, para otras personas el dinero se



relaciona con la autorrealización. Por ejemplo, para un individuo cuyo mayor deseo es vivir con lujo, el dinero representa el medio para satisfacer ese anhelo.

Lo cierto es que su teoría fue tan importante y tan instructiva para los administradores que a través de ella se determinan la inhabilidad de las necesidades satisfechas para motivar la conducta humana e indicando las condiciones que deben cumplir los administradores para generar un ambiente de aceptación y creatividad hacia las funciones organizacionales.

4.6.3. Douglas Mcgregor

Como introducción a este autor es importante mencionar la existencia de varios **estilos de dirección**, es decir hay varias formas de llevar a cabo la administración de las personas en base al comportamiento humano organizacional. Esta forma de dirigir, no sólo moldea el comportamiento humano sino la forma como se divide el trabajo, se planean y organizan las actividades.

Douglas M. McGregor uno de los más famosos investigadores (Massachussets Institute of Technology) de la conducta humana de la administración, escribió "*El lado Humano de la empresa*", en su obra se dio a la tarea de comparar dos estilos antagónicos de administrar. Por un lado, un estilo basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática (le dio el nombre de Teoría X) y por otro, un estilo de dirección basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano, considerando al individuo como un ser conciente y sagaz frente a sus responsabilidades. (Teoría Y). Las dos diferentes tendencias que prevalecen en la administración provienen de dos distintas suposiciones acerca de la conducta de las personas.

➤ Teoría X

La teoría X, o llamada también la **teoría de las suposiciones tradicionales** de la conducta humana, se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el



comportamiento humano. Esta teoría considera al hombre con las siguientes características:

- ✓ El hombre es indolente y perezoso por naturaleza, le desagrada en sí el trabajo y hace todo lo posible por evitarlo.
- ✓ Al hombre le falta ambición, no le gusta asumir responsabilidades; es dependiente y prefiere ser dirigido, desea ante todo seguridad.
- ✓ Su propia naturaleza lo lleva a resistir al cambio, prefiere no asumir riesgos que pongan en peligro su seguridad.
- ✓ Es incapaz de autocontrolarse, esto genera que exige ser controlado por la dirección; por lo regular es bajo amenazas y castigos con el fin de hacerlos que inviertan un esfuerzo adecuado al logro de los objetivos de la organización.

La teoría X, refleja un estilo de dirección dura, rígida y autocrática que considera a las personas como meros recursos o medios de producción. Los individuos dentro de este estilo de liderazgo trabajarán bajo un marco ya planeado, con ciertos esquemas y estándares, considerando únicamente los objetivos de la empresa y dejar pasar el tiempo satisfaciendo exclusivamente sus necesidades primarias de vida. Es un ejemplo clásico del Taylorismo o escuela científica de la administración. La dirección se obligará a crear todos los planes de trabajo y seguridad del obrero a cambio del control absoluto e impositivo de las reglas del juego, no aceptará sugerencia alguna, ni permitirá otorgar incentivos más allá de los ganados por el trabajador en su lote productivo.

Bajo esta teoría el trabajador se mal acostumbra a ser dirigido, toda la culpa la tendrá siempre la dirección; no obstante el salario es el único estímulo válido, pues prevalece siempre el ambiente de desconfianza, de vigilancia y de control. Si el estímulo salarial no llega, el trabajo no sale.



➤ Teoría Y

La Teoría Y, en contraposición de la Teoría X, es la concepción moderna de la administración, se basa en ideas y premisas actuales. Considera al ser humano como:

- ✓ Un individuo que no esquivo sus responsabilidades, le agrada el trabajo y lo considera como una fuente de satisfacción personal y laboral. El trabajo lo considera tan natural como el descansar o el jugar.
- ✓ Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa, sus actitudes pueden cambiar por experiencias negativas en otras empresas.
- ✓ Los trabajadores tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamientos adecuados. El autocontrol y generación de retos es un factor importante para lograr los objetivos tanto organizacionales como personales.
- ✓ Tienen un alto grado de creatividad e imaginación, esto es no solo el producto de un individuo independiente o autocontrolado, sino de una organización conciente de dar libertad y confianza a sus empleados.

Definitivamente, administrar bajo la Teoría Y generará mayor utilidad a la organización, no sólo en el ámbito lucrativo, también en el desarrollo de su factor humano, ya que propone, como antes lo vimos, un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; plantea una **administración por objetivos**, que realiza la iniciativa individual. Administrar bajo estas condiciones es el proceso de crear oportunidades y de liberar potencialidades con miras al autodesarrollo de las personas.

Finalmente la Teoría Y se aplica generalmente en empresas a través de un estilo de liderazgo basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, destacando las siguientes:



- ✓ Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades.
- ✓ Ampliación del cargo, creación de retos para una mayor valoración u significado del trabajo.
- ✓ Participación del trabajador en las altas decisiones, una administración participativa y consultiva.
- ✓ La autoevaluación del desempeño.

El estudio del comportamiento humano ha generado una serie de corrientes modernas de la administración, tales como la administración por objetivos, el *empowerment*, los equipos autorregulados de trabajo, el *jamming*, y ¿por qué no?, todas las demás teorías que declaran el buen liderazgo organizacional. La importancia del estudio del comportamiento organizacional a través de un análisis de la conducta individual. Permite con todo ello para crear escenarios adecuados a la productividad de una organización.

4.6.4. Chris Argyris

Chris Argyris nació en Newark, Nueva Jersey el 16 de julio de 1923 y creció en Irvington, Nueva Jersey. Realizó sus estudios en la Universidad de Clark, donde conoció a Kurt Lewin, Se graduó en psicología (1947). Posteriormente recibió varios reconocimientos por su destacada participación en importantes universidades como Kansas University (1949), y un Ph.D. en comportamiento de organización de la Universidad de Cornell en 1951. Tuvo una carrera distinguida, siendo miembro de la Facultad en la Universidad de Yale (1951-1971) donde sirvió como el profesor de la ciencia administrativa y más tarde presidente del Departamento de Administración. Realizó estudios sobre la educación y comportamiento de las organizaciones en la Universidad de Harvard (1971), Director del Monitor Company en Cambridge, Massachussets.

Se dedicó a estudiar al personal que trabaja dentro de la organización; concluyendo que el individuo ha sido educado en forma diferente a lo que se le exige en la organización, por lo que al ingresar en ella, existe un desajuste en el comportamiento; demuestra la incongruencia o falta de relación entre lo que se aprende y lo que se ejecuta. Se educa a la gente para que dirija y cuando



ingresa a la organización se le pide que se subordine a las reglas. Se le educa para que sea una persona activa y cuando ingresa a la empresa se le exige que sea pasiva o que su actividad esté dentro de ciertos límites.

Su obra, *Personalidad y Organización*, analiza el desajuste entre la educación recibida y la actividad empresarial. En esta obra incluye los siguientes puntos:

- ✓ Los distintos supuestos básicos.
- ✓ Las características de la personalidad humana.
- ✓ Aspectos claves de la organización formal.
- ✓ Los procesos de adaptación de los individuos y grupos.
- ✓ Las reacciones y respuestas de “los gerentes” y su impacto en los subordinados.
- ✓ El supervisor de primera línea (en la trinchera).
- ✓ Qué se puede hacer para disminuir la incongruencia entre las personas y la organización formal.
- ✓ Cómo se puede desarrollar un comportamiento eficaz en los gerentes.

4.6.5. Hebert A. Simon

Herbert Alexander Simon, investigador americano en los campos de la Psicología Cognitiva, Ciencias de la Computación, Administración Pública, Sociología económica y Filosofía. Nació en Milwaukee, Wisconsin el 15 de junio de 1916, su padre fue ingeniero eléctrico que llegó a Estados Unidos de Alemania en 1903 tan pronto se recibió de ingeniero en la Technische Hochschule of Darmstadt. Su padre fue también un inventor y diseñador de equipo para control de electricidad, mismo que patentizó en vida. La madre de Simon era una pianista muy experta por tercera generación, la familia de su madre eran inmigrantes de Praga y Köln.

Herbert Simon fue educado como cualquier niño en escuelas públicas en Milwaukee, demostrando un gran interés por la ciencia. Desde muy joven tuvo la percepción de que la conducta humana podía ser estudiada científicamente, y por influencia de su tío, Harold Merckel llegaron a sus manos algunas obras



de Economía y Psicología, donde descubrió su gran interés por las Ciencias Sociales. Entre sus influencias más cercanas, Simon cita a Richard Ely, Norman Angell (*The Great Illusion*) y Henry George (*Progress and Poverty*). En 1933, Simon ingresó a la Universidad de Chicago siguiendo el camino de aquéllas influencias, estudió ciencias sociales y matemáticas. Su profesor más importante en esa universidad fue Henry Schultz quien era un economista y matemático. Eventualmente mezclaba y aproximaba sus conocimientos al campo de la toma de decisiones organizacionales, más tarde fue objeto este tema de su disertación doctoral.

De 1939 a 1942, Simón fungió como director de un grupo de investigación en la Universidad de California en Berkeley. Posteriormente, tomó un cargo en el Instituto Tecnológico de Illinois, en Chicago comenzó a participar en algunos seminarios con Jacob Marschak y Tjalling Koopmans, se encontraba profundizando sus estudios de economía en el área de institucionalismo cuando Marshak lo invitó a ser su asistente en la investigación que estaba realizando en ese momento con Sam Schurr titulado *La Prospectiva Económica de los efectos de la energía atómica*.

De 1950 a 1955 Simon estudió Economía y Matemáticas y, junto con David Hawkins elaboraron un teorema, llamado **Teorema de Hawkins-Simon** relacionado con las condiciones existentes para la solución positiva vectorial para matrices de entrada y salida. Consiguió desarrollar de manera individual algunos teoremas aplicados a los problemas organizacionales. En 1954 Simon llegó a la conclusión que la mejor manera de solucionar problemas organizacionales era a través de la simulación con ayuda de programas de la computadora, esto también despertó un gran interés por el uso de tecnología computarizada para estudiar el conocimiento humano.

También se le considera como el **pionero en el campo de la inteligencia artificial**, creando con Allen Newell, *La Máquina de La Teoría Lógica* en 1956 y los programas para la Solución para Problemas Generales (**GPS**) en 1957. GPS fue el primer método de estrategia para resolver problemas por separado a través de información sobre problemas en particular. Entre los programas que



fueron desarrollados para este caso se encuentran, entre otros, El lenguaje de procesador de Información, en 1956, desarrollado por Newell, Cliff Shaw y Simon.

Con Allen Newell desarrolló una teoría para la simulación de solución de problemas de la conducta humana.

Recibió premios de la ACM (Association for Computing Machinery) y de la A.M.(Alan Mathison) Turing Award junto con Allen Newell en 1975, por desarrollar contribuciones básicas al estudio de la inteligencia artificial, dentro del proceso de toma de decisiones en las organizaciones económicas. Recibió también la Medalla Nacional de Ciencias en 1986. Finalmente, murió el 9 de febrero de 2001.

4.6.6. Frederick Herzberg

Fue autor de la **Teoría de los dos factores**, o llamada también **Teoría dual de la motivación**. A finales de los años 50's del siglo XX, llevó a cabo un estudio de las actitudes en el trabajo de 200 ingenieros y contadores. Herzberg colocó las respuestas manejando 16 factores en dos partes: izquierda y derecha; del lado derecho se obtuvieron los factores que se relacionaban con la satisfacción del trabajo y del lado izquierdo con la insatisfacción del trabajo. El objetivo principal es explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. De ello, concluyó que el **descontento y la satisfacción del trabajo** surgen de dos grupos independientes de factores, lo cual llamó Teoría de los dos factores. A continuación analizaremos cada uno de estos factores:

Factores higiénicos: llamados también factores extrínsecos, ya que se localizan en el medio ambiente que rodea al puesto y a la persona, abarcan las condiciones en que desempeña su trabajo. Estos factores están fuera del control de las personas, pues son administradas y decididas por la empresa.

Los **principales factores higiénicos son:** el salario, beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, reglamentos internos, etcétera.



Cuando los factores higiénicos son **óptimos**, sólo evitan la insatisfacción de los empleados; pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo.

Cuando los factores higiénicos son **pésimos o precarios**, provocan la insatisfacción de los empleados.

Son esencialmente profilácticos y preventivos, evitan la insatisfacción, pero no provocan la satisfacción. Llamados también factores de insatisfacción por estar más relacionados con la insatisfacción.

Factores motivacionales: llamados también **factores intrínsecos**, ya que se encuentran relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Estos factores están **bajo el control del trabajador**, puesto que se relacionan con lo que él hace o desempeña. Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento individual, la responsabilidad, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización. Todo depende de las tareas que el individuo hace en su trabajo.

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de “desmotivación” que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Cuando **son óptimos** provocan la satisfacción de las personas, cuando son precarios, la evitan. Por estar ligados a la satisfacción del individuo se les denomina factores de satisfacción.



Para que el individuo se sienta motivado por su trabajo, y por ende, sea más creativo propone el “enriquecimiento de tareas”, o también llamado “**enriquecimiento del cargo**”, que consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción personal, para que, de esta manera, el empleado pueda continuar con su crecimiento individual.

Uno de los **puntos críticos** de esta teoría es que en su origen Herzberg supuso que había una relación entre satisfacción y productividad, por lo que examinó la satisfacción, pero no la productividad o su vínculo con la satisfacción. Además no consideró la individualidad de los factores, ya que, para algunas personas un factor produce satisfacción lo que para otros produce insatisfacción.

Hablando positivamente, la teoría amplía el conocimiento de los efectos de las características del trabajo en la satisfacción, motivación y desempeño.

Rensis Likert

Este autor fue conocido por dos conceptos suyos: la creación de una escala para medir actitudes humanas y su investigación con respecto a los estilos de administración.

Likert nació en Cheyenne, WY en 1903, su padre fue ingeniero de la Union Pacific Railroad. Likert estudió y se entrenó para ser ingeniero, trabajando como interno en la Union Pacific, en 1922. En esa época la empresa sufrió un rompimiento, la baja comunicación que se experimentó dejó una profunda impresión a Likert, lo cual le causó la necesidad de estudiar las organizaciones y su comportamiento.

En 1926, Rensis Likert recibió su B.A. (Bachelor of Arts) en Sociología y Economía de la Universidad de Michigan. Sus conocimientos vastos en estos campos le permitieron realizar muchos trabajos de investigación. El campo de la Sociología en los años 20's fue altamente experimental, también en esta misma década, se incorporaron muchos aspectos de la Psicología moderna en



el campo de la organización, recordemos los trabajos de Elton Mayo (punto 4.1 de esta unidad) en la Western Electric, En 1932 recibió su Ph.D.(doctorado en Filosofía) de la Universidad de Columbia. Para su trabajo de tesis, Likert desarrolló un instrumento para medir las actitudes y es lo que actualmente conocemos como la Escala de Likert.

Desde 1946 hasta 1970 fue director del Instituto para Investigación social de la Universidad de Michigan, siendo uno de los fundadores Sus libros de Teoría administrativa fueron extremadamente populares en Japón. El impacto de sus teorías pueden ser palpadas a través de sus organizaciones modernas. Likert tuvo la oportunidad de investigar en las más prestigiosas organizaciones alrededor del mundo.

Algunas de las obras escritas de este autor son: *New ways of Managing Conflict* (1976), *Human Organization. It's management and value* (1967), *New Patterns of Management* (1961).

Por último, analizaremos el sistema administrativo de Likert. Su modelo está compuesto por **cuatro sistemas de administración**, no obstante, considera que antes de determinar cuál debemos de utilizar, se debe tomar en cuenta **cuatro variables** que hay dentro de las **empresas**:

1. El proceso decisorio.
2. La comunicación.
3. Las relaciones interpersonales.
4. Las recompensas y castigos,

Los cuatro sistemas de administración son:

1. **Autoritario o coercitivo:** Es un sistema cerrado, autocrático y arbitrario, su proceso decisorio funciona de la siguiente manera la alta dirección toma todas las decisiones; la comunicación no existe en este sistema; las relaciones interpersonales no se dan debido a



que la alta dirección toma todas las decisiones; los sistemas de recompensas no existen.

2. **Arbitrario o benevolente.** Es una autocracia disimulada. El proceso decisorio está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en cosas que no son importantes; la comunicación es precaria, no obstante, se hace creer que existe; las relaciones interpersonales se toleran; sistemas de recompensas: se presta mayor atención a los castigos.
3. **Sistema Consultivo:** Se hace por medio de participación como proceso decisorio. se permite la intervención de la gente; la comunicación se da frecuentemente; las relaciones interpersonales son constantes; utiliza sistemas de recompensas donde hay más recompensas que castigos.
4. **Participativo:** Se considera como una democracia abierta Con un proceso decisorio donde se delega responsabilidad hasta donde es posible; la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos; las relaciones interpersonales con constantes y en gran parte del proceso se basa en ellas; sistema de recompensas: sólo se hace uso del castigo en cosas muy necesarias, pero constantemente se utilizan las recompensas, es más, este sistema se basa en ellas.

4.6.8. Blake y Mouton

Robert R. Blake y Jane S. Mouton son considerados como pioneros en algunas aplicaciones dentro del campo del Desarrollo organizacional. Uno de los aspectos que estudian es el cambio organizacional, resaltan la importancia de promover el cambio individual, ya que es en este punto donde comienza el cambio organizacional. La organización para ello debe desarrollar estrategias internas para romper con viejas costumbres e ideologías que han afectado a las relaciones interpersonales e intergrupales de la empresa. La principal aportación de estos autores es la **mallá gerencial** (*Managerial Grid*) esta técnica identifica cinco diferentes estilos de liderazgo orientados en dos aspectos básicos:



1. El eje horizontal del *Grid* representa la preocupación por la producción
2. El eje vertical del *Grid* representa la preocupación por las personas.

Cada uno de los ejes esta compuesto por una serie continua de nueve puntos, en el cual el nueve significa una elevada preocupación por cada uno de los aspectos anteriores.

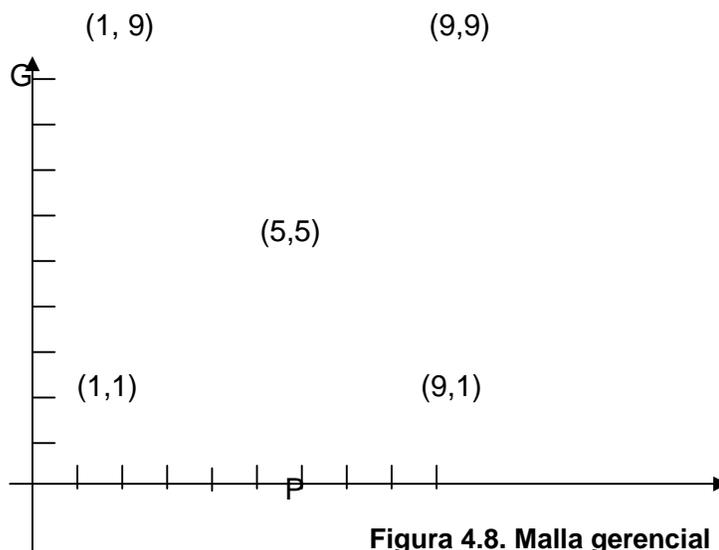


Figura 4.8. Malla gerencial

G= Interés por la gente

P= Interés por la producción.

Estilos de liderazgo:

- ✓ (1,1) Este punto se le conoce como el **estilo improvisado**, en este estilo los administradores tienen poco interés tanto por las personas como por la producción. El esfuerzo es mínimo para el logro de los resultados. Los resultados son pobres y poca creatividad en la resolución de los problemas. El compromiso organizacional es nulo.
- ✓ (1,9) **Estilo Country Club**. Marca un alto interés en la gente y bajo interés en la producción. En este estilo la dirección busca la seguridad y el confort de sus empleados con la esperanza de que



estos factores incrementen el desempeño de sus trabajadores. El resultado de la atmósfera es muy amigable pero no necesariamente productivo.

- ✓ (9,1) **Estilo autocrático**. Con un alto interés por la producción y un bajo interés por la gente. Los empleados no son importantes, más bien es una inversión en relación al nivel de producción esperada. La dirección utiliza una estructura compleja de política y reglas con el fin de presionar a sus empleados. Este estilo autocrático está basado en la Teoría “X” de McGregor y es usado por lo común en períodos de crisis administrativa.
- ✓ (5,5) Este estilo busca un **balance** entre las metas de la empresa y las necesidades del trabajador.
- ✓ (9,9) El **estilo de equipo**. Este es el modelo ideal de estilo de dirección, pues existe un gran interés tanto por la parte productiva como por lo equipos de trabajo. Buscan la integración de las personas, además, promueven su presencia en los aspectos importantes de la empresa.

4.6.9. Aplicaciones actuales en las organizaciones

La Escuela del Comportamiento o llamada también Neo-humano-relacionismo permite a las organizaciones estudiarse a sí mismas, con respecto a todos los factores que influyen en su conducta organizacional. El factor humano es la razón principal en todas las organizaciones. Lo demás son materiales inanimados. Por ejemplo, la computadora no hace absolutamente nada sino es conectada y encendida por una mano humana, de origen no genera sus propios programas ni mucho menos genera resultados de acuerdo a las múltiples necesidades de la empresa. Un montón de dinero, seguirá siendo un montón de papel sin valor, si no es utilizado e invertido de manera conciente en los procesos de comercialización.



Es entonces que el ser humano le da vida, fortaleza y supervivencia a las empresas, pero también es el principal protagonista de la quiebra de las mismas. Para evitar situaciones negativas en las organizaciones se deben estudiar las necesidades, proyecciones y logros del factor humano. Es entonces donde esta escuela aplica los conocimientos de las disciplinas de la Sociología y la Psicología.

Con el fin de conocer la interrelación que existe entre la sociedad, los miembros de la empresa y la empresa misma. Aspectos de motivación, liderazgo, cambio organizacional y autoridad don algunos de los conceptos que la empresa debe de analizar y consolidar en su interior con el fin de garantizar un mejor clima organizacional y lograr los resultados a largo plazo que se define.

4.7. Enfoque contemporáneos

El pensamiento administrativo es tan vasto como la historia, el presente y el futuro de la humanidad. La administración es la proyección misma del desarrollo humano, su funcionalidad está en base a las necesidades de la compleja estructura en que se vive. De ninguna manera este tema abarca todos los enfoques contemporáneos de la administración, pero tiene algunos objetivos inmersos: el primero es informar con respecto a las principales tendencias actuales del pensamiento administrativo. Es cierto que hace falta conceptos como son el *empowerment*, *outsourcing*, *resizing*, etcétera. Pero ése, es el segundo objetivo: que el alumno sienta el deseo, el reto a seguir investigando con respecto a los estilos, técnicas y teorías administrativas que nos rigen actualmente.

Tradicionalmente, el estudio de la administración se ha basado en elementos racionales, derivados de principios y acciones específicas que se dan en todo momento y en cualquier lugar. Los enfoques contemporáneos de la administración indudablemente rompen este paradigma, ya no son únicamente recetas de cocina ni mucho menos un libro de principios. El estudio actual de la administración se ha definido como un acercamiento cada vez más estrecho entre el ser humano y el ambiente que le rodea . Ésta es la potencialidad que



toda organización debe aprovechar, escuchar y atender para lograr los objetivos de la organización. El ser humano está inmerso en la organización, pero también, se encuentra afuera, esperando calidad, servicio, rapidez, confianza y respuestas rápidas por parte de la organización. Todas estas demandas son escuchadas y analizadas por un sinnúmero de organizaciones, y todas están luchando por desempeñar el mejor papel en la sociedad, pero sobre todo, ganar mercado.

Estos esfuerzos dan como producto ciertas tendencias y prácticas administrativas de toda índole. El desarrollo organizacional, la reingeniería, *benchmarking*, administración contingencial y la administración de la calidad son algunos de los ejemplos que se dan en este enfoque técnico de la administración y que trataremos de ilustrar en este punto

4.7.1. Teoría de la contingencia

El diccionario enciclopédico Grijalbo³⁰ define **contingencia** como una condición de que las cosas puedan suceder y que también no puedan suceder. Contingente aquello cuya existencia depende otro. Por lo tanto la contingencia será materia de experiencia para el administrador y no resultado de conocimiento razón atribuyente.

En la práctica administrativa, en ocasiones, no podemos predecir con exactitud ciertos eventos, por ejemplo, no podemos predecir que exista una devaluación de nuestra moneda a tal fecha, pero sí a través de las condiciones económicas que experimentamos a diario, por otra parte, la existencia de eventos políticos y sociales, junto con las respuestas lógicas de instituciones financieras como la Bolsa Mexicana de Valores y la Banca de Primer Piso, por ejemplo, nos indican en qué momento podríamos pensar en una devaluación, „Aquí es donde se puede considerar una administración por contingencias.

Es por ello que es importante considerar en una buena planeación de situaciones que afecten a nuestra sociedad y a nuestra empresa en particular.

³⁰ Grijalbo, *Diccionario Enciclopédico*, pp. 490



Y al prever estas situaciones debemos tener listos los recursos que permitan hacer frente a esa situación extraordinaria. Es entonces, que en lugar de responder espontáneamente al problema, podemos enfrentarlo con toda la calma que se merece y con las condiciones más a nuestro favor.

Según Chiavenato³¹, la Teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro en el cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo demás” , aparte de la organización de la organización, se prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

1. **Ambiente general:** es el macroambiente, mejor conocido como, el ambiente genérico y común a todas las organizaciones. Todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. El ambiente general está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones.
2. **Ambiente de tarea** es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es el segmento del ambiente general del cual una determinada organización extrae sus entradas y en el que

³¹ Chiaventao Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, pp. 776



deposita sus salidas. Es el ambiente de operaciones de cada organización. El ambiente de tarea está constituido por:

- ✓ proveedores de entradas.
- ✓ clientes o usuarios.
- ✓ Competidores.
- ✓ entidades reguladoras.

Para la teoría de la contingencia **no existe una universalidad** de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización:

- ✓ nivel institucional o nivel estratégico.
- ✓ nivel intermedio.
- ✓ nivel operacional.

La estructura y comportamiento organizacional son contingentes, por los siguientes motivos:

Las organizaciones enfrentan **coacciones inherentes** a sus tecnologías y ambientes de tarea. Como éstos difieren para cada organización, la base de estructura y de comportamiento difieren, no existiendo una mejor manera de estructurar las organizaciones complejas.

Dentro de esas coacciones, las organizaciones complejas buscan **minimizar las contingencias** y tratar con las **contingencias necesarias**, aislándolas para disposición local. Como las contingencias surgen de manera diferentes, para cada organización, hay una variedad de reacciones estructurales y de comportamiento a la contingencia.³²

³² Claude S. George, *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p. 201.



4.7.2. Teoría del desarrollo organizacional

4.7.2.1. Warren B. Bennis

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional (DO) nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de **adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo** o **T-Groups**" no para favorecer, esencialmente el desarrollo de los individuos, si no para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa.

Este autor concibe al DO como una respuesta al cambio y una estrategia educacional, que pretende modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización.

El DO centra su atención en el cambio planificado. Éste es considerado como un nuevo estado de cosas que manifiesta diferentes facetas. Puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado, grande o pequeño, afectar a muchos elementos de la organización o a unos cuantos, rápido o lento). Ordinariamente, los líderes y practicantes del DO son consultores capacitados en la teoría y práctica de esta modalidad, comprenden la dinámica de la organización y sus cambios; y pueden ser miembros de la organización (consultores internos) o ajenos a ella (consultores externos).

Los programas del DO tienen dos metas:

1. Mejorar el funcionamiento de los individuos, equipos y organización total.
2. Impartir habilidades y conocimientos que permitan a los miembros de la organización perfeccionarla

Algunas características del DO:



- ✓ Debe aplicarse de acuerdo con las circunstancias de la organización.
- ✓ En su primer ciclo, está destinado a realizarse en toda organización durante un plazo de tres a cinco años.
- ✓ No es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan estrecha interrelación, la cual depende de la modificación, la cual da lugar a cambios en toda la estructura.
- ✓ Su ejecución debe estar respaldada y administrada por la gerencia, condición imprescindible.

Tiene su base primordial en las ciencias de la conducta, de ahí que pretende mejorar el comportamiento de grupo y organizacional, como un medio para obtener efectividad y salud en las organizaciones.

Aunque, los **objetivos específicos** de la implantación del DO en determinada organización **dependen del diagnóstico** que se haga de ésta, hay algunos propósitos comunes a todas las entidades:

- ✓ Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovación que se pueda planear de varias maneras según las tareas: la función debe determinar la forma.
- ✓ Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etcétera), mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización.
- ✓ Avanzar hacia la colaboración y competencia regulada entre las unidades interdependientes.
- ✓ Crear condiciones en las que se haga aparecer y se maneje adecuadamente un conflicto inevitable .
- ✓ Lograr que se tomen decisiones con base en fuentes de información y no en funciones organizacionales.
- ✓ Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.



- ✓ Acrecentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- ✓ Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- ✓ Ascender el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- ✓ Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes.

Como instrumento importante para el desarrollo humano, el DO resalta algunos **valores**:

- ✓ Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos y no sean meras fuentes de producción.
- ✓ Permitir a cada elemento de la entidad desarrollar todo su potencial.
- ✓ Aumentar la efectividad de la organización.
- ✓ Crear un ambiente que facilite a las personas encontrar un trabajo atractivo que los rete.
- ✓ Permitir a los miembros de la organización tener influencia en el modo de realizar las tareas y en el ambiente.
- ✓ Tratar a cada individuo como una persona con un sinfín de necesidades

4.7.2.2. Blake y Mouton

El **Desarrollo Organizacional (DO)**, cuyos representantes principales son Robert R. Blake y Jane S. Mouton, es la disciplina de las ciencias aplicadas de la conducta, que tiene como finalidad mejorar las organizaciones y las personas que en ellas trabajan, mediante la teoría y práctica de un cambio planificado. Este enfoque de soluciones de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral nace en la década de 1960 como consecuencia de los cambios mundiales y en función de lo inadecuado de las estructuras convencionales ante las nuevas circunstancias. Se apoya en la teoría del comportamiento y en los investigadores de la corriente de las relaciones humanas, quienes –como ya sabemos– se dedicaron a estudiar la dinámica de grupos y las modificaciones del comportamiento grupal. Asimismo,



el DO es un paso intermedio entre la teoría del comportamiento y la de sistemas, pues se consolidó cuando incorporó el enfoque sistémico al estudio de las organizaciones.

Igual que los individuos, las organizaciones se enfrentan a **múltiples amenazas y retos**. Ante ello, la pregunta obligada es: ¿hay estrategias y tecnologías disponibles para ayudar a las personas y las organizaciones a enfrentarse, adaptarse, sobrevivir y prosperar en estos tiempos tan turbulentos? El DO es una respuesta positiva, ya que es un proceso para enseñar a las personas a resolver problemas y aprovechar oportunidades, y de esta manera propiciar su crecimiento y desarrollo de acuerdo con sus capacidades.

4.7.3. Administración de la calidad

Toda empresa de carácter económico, al crearse y comenzar a operar, persigue objetivos de diferente índole; busca metas económicas, de mercado y de tipo social, objetivos cuyo cumplimiento debe medirse con ciertos parámetros de calidad que tomen en cuenta la satisfacción de los requerimientos de los clientes. En otras palabras, la **calidad** puede entenderse mejor a través de la **satisfacción** que obtienen los usuarios al adquirir los productos o servicios ofrecidos en el mercado.

La calidad ayuda a que quienes intervienen en los procesos de atención a los clientes, enfatizan la necesidad de conocer y satisfacer las demandas de los mismos. Cuando se trabaja con base en parámetros de calidad, de tiempo, costo y cantidad, la empresa cumple con sus principales objetivos. Esto nos lleva a pensar que en todas la organización se debe establecer una relación de proveedor-cliente en la que se precisen los requisitos que demanda el propio cliente para poder cumplirlos.

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrató. La calidad se logra mediante todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas



las acciones en las que consiste el bien que entregamos en sus diferentes niveles y alcances.

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitándoles sorpresas desagradables por fallas en el servicio y sorprendiéndolos favorablemente cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas.

El concepto de calidad se ha ido mejorando desde la década de los 80's cuando en México comenzó a sonar no como una reflexión administrativa, sino más bien como una moda empresarial, y más tarde como una necesidad requisitoria para aquellas empresas que deseaban certificarse en el ISO-9000.

Hay algunos conceptos que debemos comprender con el fin de analizar más adelante los modelos de calidad.

¿Qué es calidad? Calidad es **cumplir con los requisitos y especificaciones de los clientes**, haciendo las cosas bien desde la primera vez y previniendo, en lugar de corregir, todos los obstáculos que puedan surgir en el desarrollo de las actividades de la empresa.

A manera de conclusión, podemos decir que la calidad total es la satisfacción del cliente, la que logra cuidando las características del producto y reduciendo al mínimo las deficiencias, desperdicios, el doble trabajo y las quejas, así como los costos.

¿Qué es cultura de calidad? Podemos definirla como aquel **ambiente laboral** que **influye** en el **comportamiento del trabajador**, desde el primer instante en que este ingresa a la empresa, y perdura durante todo el tiempo que permanece en ella.

¿Cómo lograr crear este ambiente? Este ambiente se posibilita cuando existe **conciencia del grado de autoridad, responsabilidad y valores**



predominantes en la empresa, así como de las normas y estándares de calidad que deben cumplir en cada unas de las tareas encomendadas.

Hoy, nuestras empresas precisan, sin temor a invertir, contemplar dentro de sus planes de desarrollo la creación de su propia cultura de calidad, pero con la condición de que esté sustentada en las características de su gente y en sus valores de organización, y, que mediante un adecuado programa de cambios y entrenamiento, se fomenta la apertura y conscientización necesaria para alcanzar los resultados esperados.

¿Para qué sirve la calidad? La calidad es una característica que **identifica a los productos y/o servicios de las empresas en el mercado**. Hoy en día el consumidor se convierte en cliente cada vez más de las empresas por diferentes razones:

- ✓ Recibe productos aceptablemente elaborados y estilizados, con garantía extensa y servicio de mantenimiento garantizado.
- ✓ Precios justos al producto, en ocasiones precios rebajados sin mermar las características y condiciones del producto.
- ✓ Servicio personalizado y especializado de los productos que va a comprar.
- ✓ El seguimiento de las empresas (postventa) para saber si el cliente está satisfecho o tiene algún inconveniente de su adquisición.
- ✓ El cliente está informado constantemente a través de publicidad especializada sobre accesorios y actualización de su producto.
- ✓ El cliente tiene diferentes formas de pago al adquirir su producto.

Estas y más prácticas por parte de las empresas han satisfecho cada vez más al cliente exigente de hoy en día. En el mercado cada vez hay más competencia, la única manera de satisfacer tanto las necesidades del cliente como los objetivos de la empresa es pensar y actuar con calidad.

La calidad es entonces la garantía que ofrece la empresa al cliente, pero también es una garantía interna ya que con ella tanto trabajadores como directivos cumplen de manera responsable sus objetivos, la calidad se



convierte entonces en un credo diario, en un estado mental donde comienza a diario con las actividades y termina con la satisfacción de los clientes.

La calidad beneficia internamente a los trabajadores, a la vida de los recursos con los que trabaja la empresa, a los directivos y la empresa misma en su imagen y aceptación en el mercado. Beneficia en gran medida al consumidor, pero sobre todo a nuestro país, ya que estamos inmersos en tratados internacionales que están en espera de productos no simplemente que sirvan sino que manifiestan la calidad a lo que ellos están acostumbrados.

¿Cómo se administra la calidad? La administración de la calidad, al igual que la administración de cualquiera de las funciones de las empresas no es una panacea ni mucho menos una receta mágica universal. **Cada empresa** de acuerdo a las características propias y del mercado **genera su propio modelo**. Este modelo va a regir de manera general a toda la empresa, a diferencia de los modelos que se crean ya sea para invertir, producir o vender. El modelo de calidad empresarial concibe a la empresa como un todo. Para comprender la administración de la calidad es imprescindible analizar **cuatro modelos clásicos**:

- » El modelo de calidad de Edward Deming.
- » El modelo de calidad de Kauro Ishikawa.
- » El modelo de calidad de Joseph Juran.
- » El modelo de calidad de Philip B. Crosby

» Modelo de Edwards Deming

Contempla aspectos de control estadístico y su filosofía de calidad está definida en 14 puntos. Anexa siete más para detectar las siete enfermedades mortales de una empresa. Los **14 puntos de calidad** de Deming³³:

1. Ser constantes en el ejercicio del mejoramiento de productos y/o servicios solamente así podrá ser competitiva la empresa.

³³ Lourdes Münch Galindo, *Más allá de la excelencia y de la calidad total*, pp. 77-82



2. Los directivos deben de ser más responsables de sus actos y buscar siempre el liderazgo que genere cambios. Olvidar por completo la práctica tayloriana en la dirección de sus empresas.
3. Deje de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Cambié de filosofía en los negocios es mejor minimizar costos que negociar precios.
5. Actualice y de mantenimiento constante a su sistema de producción con ello mejorará la calidad y la productividad y permitirá reducir continuamente sus costos.
6. Capacite a sus trabajadores en todos los niveles.
7. Implemente el liderazgo para la calidad. Los supervisores y los jefes de área están para apoyar y educar al trabajador, no para presionarlo.
8. Promueva la confianza entre su personal, de manera que cada trabajador desempeñe sus funciones con seguridad y buen clima laboral.
9. Promueva el trabajo en equipo. Derribe los muros que existen entre sus áreas de trabajo.
10. Elimine los lemas, las exhortaciones y las metas numéricas.
11. Suprima las metas numéricas en los trabajadores de línea.
12. Elimine las barreras que no permiten a las personas de su derecho a estar orgullosos por su trabajo.
13. Implemente proyectos y programas de capacitación a sus empleados.
14. Comprometa y ponga a trabajar a toda la compañía en el cambio organizacional.

Las **siete enfermedades mortales** de las empresas son:

1. La falta de constancia en el propósito de mejora.
2. El énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. Las evaluaciones de méritos que premian las acciones a corto plazo.
4. La constante movilidad y cambios de planes por parte de la dirección.



5. La administración por resultados, basada sólo en cifras visibles
6. Los costos médicos excesivos.
7. Los altos costos fijos de operación.

» Modelo de Kauro Ishikawa

La calidad esta determinada por la percepción, objetiva y subjetiva, de los insumos, procesos y servicios de la empresa. Se consigue la calidad cumpliendo y, en algunos casos, sobre pasando las expectativas y necesidades del cliente, al proporcionarle un producto y servicio, más allá de los parámetros que la competencia. Algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa con relación a la calidad total son:³⁴

- ✓ Controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
- ✓ El control de la calidad que no muestra resultados no es control.
- ✓ El control de la calidad empieza y termina por la capacitación.
- ✓ El control de la calidad revela lo mejor de cada empleado.
- ✓ Formación de círculos de control de calidad.
- ✓ Se debe estar orientado a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que impulsan a comprar.
- ✓ Anticipar problemas potenciales y quejas.
- ✓ Tomar acciones correctivas apropiadas.
- ✓ El control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
- ✓ Prevenir la repetición de errores.
- ✓ El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
- ✓ Si no hay liderazgo desde la alta dirección, se debe suspender la implantación.
- ✓ El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
- ✓ La comercialización es la entrada y salida del control de la calidad.

³⁴ Ibid, pp.86



- ✓ Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso.

En la **Administración de la Calidad Total**³⁵ (TQM) se utilizan las herramientas de Kauro Ishikawa, se da capacitación a todos los empleados y se crean equipos de trabajo para que conozcan el proceso y así lograr un mejoramiento continuo. Con ello se controla el proceso, no el producto como muchos empresarios y directivos lo hacen.

En la TQM plantea cuidar el proceso utilizando la teoría de sistemas, es decir, ver a la empresa como una cadena que recibe insumos, los cuales procesa, y comercializa para retroalimentarse.

La metodología para la TQM, Puede ser usada por cualquier tipo de empresas ya sea industrial o de servicios:

Paso 1. Diagnóstico. Se recurre a la TQM cuando un negocio carece de controles de calidad en su proceso, cuando existen errores, defectos, desperdicios, rechazos, devoluciones y deserciones de clientela.

Paso 2. Identificación de los problemas. En este paso se usaran cuatro de las siete herramientas de Ishikawa:

1. Hoja de registro.
2. Diagrama de Pareto.
3. Histograma.
4. Gráfico de control.

Estas herramientas sólo se utilizarán para segmentar el proceso e identificar el problema.

³⁵ Roberto Rosales González, “¿Calidad Total o Reingeniería?, ejemplos para mejorar la calidad”, México, en revista *Administrate Hoy*, Editorial Gasca.-Sicco, No.25, mayo 1996.



Paso 3. Identificación de la causa. Para el análisis de problemas y determinar su causa, se utilizarán las otras tres herramientas de Ishikawa:

- a) Diagrama de proceso.
- b) Lluvia de ideas.
- c) Diagrama causa-efecto de Ishikawa o espinas de pescado.

Con esta se busca la causa que genera la pérdida de calidad en el producto o servicio.

Paso 4. Determinación de alternativas de solución. Una vez determinadas las causas se procede a buscar soluciones. Esta etapa la llevan a cabo personas que tienen conocimiento en la fase conflictiva del proceso. Plantearán las alternativas de solución usando la técnica de lluvia de ideas.

Paso 5. Selección de ideas e implantación. De todas las soluciones planteadas se escogerá aquella que realmente mejore el sistema. Una vez seleccionada la alternativa correcta se procederá a desarrollar el plan de mejoramiento, que comprenderá:

- ✓ Problema y causa.
- ✓ Acción a seguir.
- ✓ Tiempo aproximado de corrección.
- ✓ Persona encargada.

Paso 6. Verificación y control de resultados. Se verifican los efectos de los resultados obtenidos por medio de un diagrama de Pareto. Asimismo, se vigila el proceso modificado con el fin de mantener ese efecto.

Paso 7. Capacitación y creación de equipos de trabajo. El último paso, cuando se recurre al TQM por primera vez, es capacitar a todos los trabajadores el uso de herramientas y fomentar los equipos de trabajo para encontrar soluciones más fluidas en el proceso de lluvia de ideas.



» Modelo de Joseph Juran

El modelo de Juran propone tres etapas para realizar la gestión para la calidad:

1. Planificación de la calidad.
2. Control de la calidad.
3. Mejora de la calidad.

Como vemos, la trilogía de Juran consiste en estos tres elementos, analizándolos más detenidamente vemos que:

La **planificación de la calidad** es la actividad para desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Este proceso es necesario no sólo para los bienes y servicios para los clientes externos sino también para los clientes internos, entendiendo a estos como los miembros de la empresa quienes forman parte del producto o proceso.

Por otra parte, se plantea que muchas veces la planificación de la calidad ha sido hecha por aficionados, a quienes les interesa mejorar algún proceso o probablemente cambiar alguna situación, lo cual no es negativo, sin embargo lo conveniente sería la conversión de aficionados a profesionales en el ámbito, debido a que es un cambio cultural que requiere participación activa.

Este proceso es capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación y consta de los siguientes pasos:

- ✓ Fijar objetivos de calidad.
- ✓ Identificar a los clientes.
- ✓ Determinar las necesidades de los clientes.
- ✓ Desarrollar características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.
- ✓ Desarrollar procesos que sean capaces de producir esas características.



El **control de la calidad** consiste en un proceso regulador por medio del cual se mide el comportamiento real, con el fin de hacer comparaciones y actuar con base en las diferencias. En él, se incluye la ejecución de planes y el seguimiento a los procesos con el fin de alcanzar los objetivos planeados; el resultado final es el conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad y consta de ciertos pasos:

- ✓ Evaluar el comportamiento de la calidad real.
- ✓ Comparar el comportamiento real con los objetivos planteados.
- ✓ Actuar en base a las diferencias.

La **mejora de la calidad** se entiende como creación organizada de un cambio beneficioso, es elevar el comportamiento de la calidad hasta los niveles sin precedentes. Este proceso nos conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planteado para las operaciones y consta de ciertos pasos como:

- ✓ Establecer infraestructura necesaria para asegurar la mejora anual de la calidad.
- ✓ Identificar las necesidades específicas para mejorar.
- ✓ Crear para cada proyecto, un equipo que tenga la responsabilidad clara de dirigir el proyecto hacia un fin satisfactorio.
- ✓ Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos: diagnostiquen las causas, fomenten los remedios y establezcan controles para que perduren los logros.

» **Modelo de Philip B. Crosby**

Para Philip Crosby el modelo de calidad para las empresas debe de comenzar por el **compromiso de la alta dirección**, y paralelamente desarrollando una filosofía de cambio de cultura hacia el mejoramiento de las condiciones laborales generando un clima de confianza y dignidad a los trabajadores. Esto incluye el reconocimiento del trabajo y ofreciendo ingresos equiparables al compromiso de los trabajadores.



Toda empresa que no incluya en sus estrategias el concepto de calidad, tarde o temprano tendrá que pagar sus consecuencias, ya sea con en el mercado o con sus propios trabajadores. Para que esto no suceda hay que prevenir, y para ello Crosby nos habla de una vacuna llamada: **vacuna procalidad**. Esta vacuna consta de **tres acciones administrativas**:

1. La determinación.
2. La educación.
3. La implantación.

A la vez ésta vacuna está conformada por los siguientes ingredientes:

- ✓ **Integridad.** Es un compromiso de todos los niveles de la empresa. No simplemente es conocer y aceptar la calidad. Hay que trabajar íntegramente en ella.
- ✓ **Sistemas.** Todos los elementos en la empresa deben de ser un solo instrumento para lograr la calidad, deben de hablar un lenguaje común, se debe de crear una visión y objetivos compartidos, se deben de educar y sensibilizar de tal forma que cada elemento del sistema sea un rayo de energía directa hacia la calidad.
- ✓ **Comunicaciones.** El concepto de interacción con todo el personal de la empresa. Cero defectos se logra evitando despilfarros, errores de producción y cualquier acción que no vaya con las políticas, misión y visión de la empresa.
- ✓ **Operaciones.** En este punto deben evaluarse los procedimientos y los sistemas con los que cuenta la empresa para sus acciones. Al igual la capacitación es imprescindible así la comunicación con sus proveedores para que se comprometan con la empresa.
- ✓ **Políticas.** Son importantes, ya que son las directrices que van a marcar el camino hacia todo concepto de calidad.

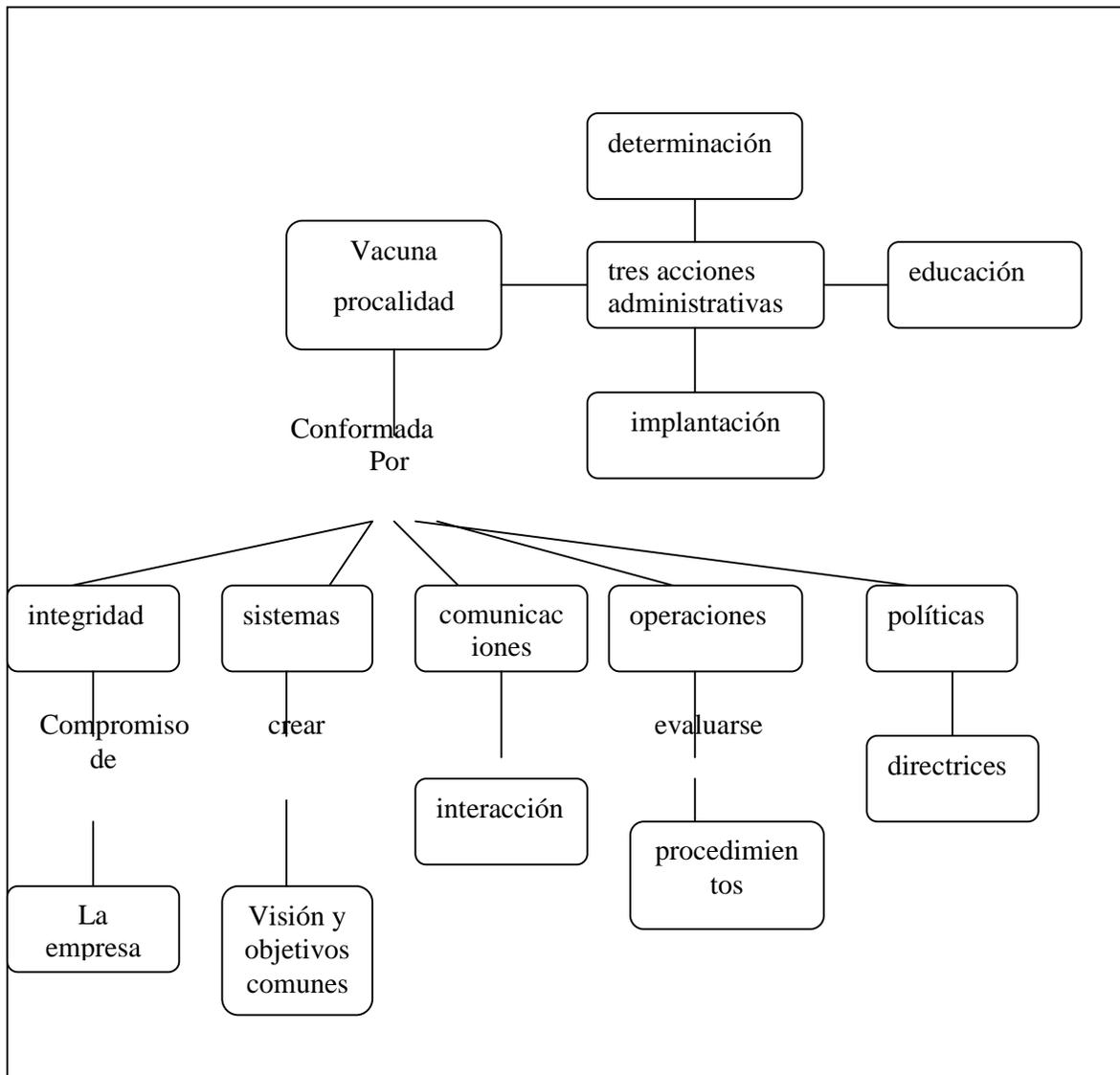


Figura 4.9 La vacuna procacidad de Crosby

Philip B. Crosby menciona que para establecer un programa de calidad total es estrictamente necesario entender que la alta gerencia comete comúnmente **cinco errores fundamentales** que son la causa de la mayoría de los problemas de comunicación entre los que quieren la calidad y quienes se supone que la realizan, estos errores son los siguientes:

1. El primer error es pensar que la calidad quiere decir bondad, lujo, brillo o peso.



2. El segundo error es suponer que la calidad es intangible y por lo tanto no susceptible a medición.
3. El tercer error supone que existe una economía de calidad.
4. El cuarto error es el pensar que todos los problemas de calidad son originados por los trabajadores.
5. El quinto error es suponer que la calidad se origina en el Departamento de Calidad.

Hay un par de lemas que pregona el autor al reflexionar sobre su concepto de calidad: "La calidad es gratis" y "Cero defectos". Crosby afirma que si bien la calidad no es un regalo, esta puede llegar a ser gratis porque lo que hace incrementar los costos son todas aquellas acciones en las que está involucrado no hacer las cosas bien a la primera vez.

Una vez que los administradores hayan pensado en cuál o cuáles de estos errores han caído y se intente tomar una nueva actitud hacia la calidad, es posible iniciar el establecimiento de un programa de calidad total a través de los catorce pasos³⁶ que propone Crosby, los cuales son:

- Paso 1. Compromiso de la dirección.
- Paso 2. Equipo de mejoramiento de la calidad.
- Paso 3. Medición de la calidad.
- Paso 4. Evaluación del costo de calidad.
- Paso 5. Conciencia de calidad.
- Paso 6. Acción correctiva.
- Paso 7. Establecer un comité *ad hoc* par el programa cero defectos.
- Paso 8. Entrenamiento de supervisores.
- Paso 9. El día cero defectos.
- Paso 10. Establecimiento de metas.
- Paso 11. Eliminación causas de error.
- Paso 12. Reconocimiento.
- Paso 13. Consejo de calidad.

³⁶ Münch Galindo, Lourdes, "Más allá de la Excelencia y la Calidad Total", México, Trillas, 1ª ed. 3ª reimpresión pp.131



Paso 14. Hacerlo todo otra vez.

¿Cuál es el mejor modelo? Los modelos son representaciones de una realidad, el mejor modelo puede ser errático para una empresa con características y culturas específicas, a veces contrarias con las especificaciones con que se elaboraron “x” o “y” modelos. Por lo tanto sería poco ético y profesional hablar y sugerir un modelo en especial. Es importante que cada administrador de empresa analice sus recursos, sus alcances y sus objetivos con el fin de adoptar y adaptar cualquier modelo de calidad. Estos cuatro son apenas un ejemplo de los cuantiosos modelos que han surgido en estas tres décadas del *boom* de la calidad. **Es posible** entonces, **que cada empresa genere su propio modelo**. Lo importante de todo ello es el compromiso de todos los niveles que se genera al reflexionar sobre la necesidad de cambiar (no de generar) a una cultura de calidad, promoverla y trabajar íntegramente en este proyecto bajo una dirección que genera un ambiente digno de trabajo, reconociendo no solo resultados, sino también esfuerzos, iniciativa y creatividad de sus trabajadores y lo más importante remunerarlos equiparadamente a todo lo antes mencionado.

Los enfoques de la Teoría administrativa sobre la calidad están divididos para este estudio en dos: el **enfoque japonés**, fincado en los modelos de **Deming e Ishikawa**, además de una cultura basada en tradiciones y valores. Por otro lado el **enfoque americano** desarrollado con conceptos de liderazgo y controles excesivos sobre aspectos de costos. Veamos entonces las características y eventos más importantes para destacar cada uno de estos enfoques, recordemos que nacen bajo los mismos pilares, la diferencia lo marcó la historia, El pionero para implementar la filosofía de la calidad fue Japón, ¿el motivo? Estaba muerto de hambre y destruido por completo. A finales de la segunda guerra mundial Japón era un país devastado por la guerra y con la necesidad de comer y vestir, su única esperanza para salir del bache la encontró en ellos mismos fue así como adoptó la filosofía de la calidad más pronto que Estados Unidos. Pero los conceptos que dieron vida a esta filosofía no lo olvidemos fueron de origen occidental, específicamente de los Estados Unidos.



Enfoque americano

Indudablemente las empresas en el continente americano no han evolucionado en el nivel que lo desearía cualquier filosofía de cambio y calidad en específico. En los 80's Kauro Ishikawa ya lo había observado a fin de pronosticar el grado de éxito de cualquier modelo de calidad implementado. "Uno de los principales obstáculos en las empresas occidentales, radica en las diferencias culturales".³⁷

Algunas características del mundo occidental de la cultura y sistema empresarial occidental son las siguientes:

- ✓ Profesionalismo.
- ✓ Sociedad vertical.
- ✓ Sindicatos y empleados multifuncionales.
- ✓ Método Taylor y ausentismo.
- ✓ Elitismo y diferencia de clases.
- ✓ Sistema de pagos.
- ✓ Empleo estable.

A diferencia del modelo japonés que está inmerso en aspectos de religión, sacrificio individual y paciencia para esperar beneficios a largo plazo de su país y de su empresa.

En la descripción del modelo americano hallamos variados puntos, cada punto representa una de las funciones básicas de la empresa.

1. **Calidad y dirección empresarial.** Este punto consta de tres aspectos:
 - ✓ Los máximos dirigentes se involucran en forma no oficial en la calidad, pues ésta es considerada un aspecto técnico.
 - ✓ Estos mismo dirigentes por lo regular no son evaluados por la calidad alcanzada.
 - ✓ La calidad es el concepto a sacrificar en los conflictos económicos.

³⁷ *Ibid.*, pp.87



En este punto vemos que no hay compromiso real con la calidad.

2. **Actitud de los directivos ante la calidad.** Las premisas que tiene que negociarse en el interior de las empresas:

- ✓ La calidad no es relevante hasta que no se vuelva un problema, en cierta forma el cliente es quien lo demanda.
- ✓ La calidad con lleva un costo, por lo que más vale cumplir con el máximo posible y no aumentarla.
- ✓ Calidad y productividad son dos objetivos opuestos.
- ✓ Aprovechar el porcentaje de aceptación en productos defectuosos.
- ✓ Se tiende a “retocar” los defectos.

En este punto vemos que calidad a nivel empresa no tiene la importancia que esperábamos. En lo que se refiere al cliente, la mezcla de calidad y el marketing no siempre funciona, ya que la empresa no realiza investigaciones de mercado con el fin de sabe exhaustivamente cuales son las necesidades del consumidor.

3. **Organización y responsabilidad para la calidad.** La calidad se convierte un área funcional más de la empresa, por lo tanto su implementación tiene que seguir los trámites organizacionales como cualquier otra actividad.

- ✓ Predomina la visión funcional de la calidad, es decir no se basa en las necesidades y satisfacción del cliente.
- ✓ Las responsabilidades de los defectos se atribuye a los niveles más bajos.
- ✓ Las actividades de inspección y control , bases para la calidad, son escasas.
- ✓ Las actividades de aseguramiento de la calidad es sólo burocracia.

4. **Posición del factor calidad en las decisiones de la empresa.** Por lo regular estas decisiones no son a nivel empresa, sino en el sector productivo o de servicios únicamente. En este punto se consideran dos tipos de decisiones las estratégicas, que definitivamente no cuentan con el nivel mínimo de calidad, ya que esto exige no lo solo un estudio profundo



de los factores internos y externos, sino también una alianza con los proveedores y todos aquéllos agentes que influyen en el protagonismo de la empresa. Por otro lado están las decisiones operativas (corto o mediano plazo), en las cuales aparece la calidad, claro con algunas sorpresas de manera constante, errores que no acepta nadie y que afrontan a medida que van apareciendo. Lo que provoca discusiones y conflictos eternos en la empresa.

5. **La calidad en relación con los proveedores**

- ✓ La relación es de adversarios y solamente contractual y a corto plazo, salvo con los grandes proveedores.
- ✓ Se ve bueno el abaratamiento de costos en productos de baja calidad, sin analizar que estos repercutirán en la producción y en la satisfacción del cliente.

6. **Organización para mejorar la calidad.** La mejora es una actividad poco realizada, solo se basan en estímulos que tampoco son muy fructíferos. Además solo se encarga de esto el servicio de control de calidad.

7. **Entrenamiento en las técnicas de control de calidad.** Sólo se reservan a técnicos y especialistas en le control de calidad.

En occidente existen dos modelos de referencia, uno utilizado para conceder el Premio Nacional de Calidad en Estados Unidos, el 'Malcon Baldrige' (1987), y el otro usado para la concesión del Premio Europeo a la Calidad que es el Modelo Europeo (1991).

Enfoque japonés

El concepto de calidad en Japón comenzó el 19 de junio de 1950³⁸ donde impartió el Dr. Deming su primer curso a ingenieros y altos directivos empresariales japoneses. A finales de ese año, Deming había logrado comunicarse con casi todos los grandes empresarios de ese país, pudiéndoles

³⁸ Carlos Colunga Dávila, *Administración para la Calidad*, México, Panorama, 1ª ed., 1995, pp. 33



vender con éxito su filosofía administrativa para la calidad. Los resultados no dejaron esperar, Japón al igual que los países vecinos que adoptaron esta filosofía rápidamente se convirtió en potencias mundiales y encararon con sus productos a los grandes productores mundiales.

El reconocimiento a los avances en materia de calidad exigieron crear premios para las empresas que celosamente seguían esta filosofía, en 1951 se institucionalizó el Premio Deming, el cual se entrega hasta la fecha en noviembre de cada año.

- ✓ En 1954, Joseph Juran fue invitado a impartir sus primeros seminarios.
- ✓ En 1962 se registra el primer Círculo de Control de Calidad.
- ✓ En 1970 se estableció el premio All Japan Quality Control; y también se funda La Sociedad Japonesa para el Control de Calidad.

El modelo japonés está cimentado en prácticas como son³⁹:

- ✓ Los inventarios justo a tiempo.
- ✓ Los círculos de calidad.
- ✓ El control estadístico del proceso.
- ✓ Las operaciones a prueba de errores
- ✓ El proceso de la mejora continua.
- ✓ Las huelgas trabajando.

Así como acciones que permiten reforzar su filosofía de la calidad:

- ✓ El cantar el himno a la calidad.
- ✓ El cantar el himno a la compañía.
- ✓ El izar la bandera de la calidad.
- ✓ El izar la bandera de la compañía.
- ✓ El hacer gimnasia en el lugar de trabajo.

³⁹ Ibid, pp 39



Japón comenzó por romper con viejas prácticas administrativas y olvidarse de:

- ✓ La evaluación del desempeño.
- ✓ Los aumentos basados en el desempeño personal.
- ✓ Las metas numéricas para los trabajadores de línea.
- ✓ Las campañas motivacionales, forjadas en *slogans*.

Algunos valores ayudaron a conjugar esta filosofía de la calidad:

- ✓ La paciencia.
- ✓ La disciplina.
- ✓ El trabajo en equipo.
- ✓ El harakiri sagrado.

4.7.4. Reingeniería

La reingeniería se considera en cierta forma un instrumento de cambio organizacional. El cambio se considera como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de aspectos más o menos significativos.

Las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. El cambio planeado requiere atención explícita a los problemas y oportunidades. Es facilitado por un proceso de renovación integrado que es revisado a la luz de la experiencia, el ímpetu proviene de fuentes externas e internas. Las fuentes para el mejoramiento de la organización, están mejor enfocadas con un punto de vista contingente que relacione los problemas reconocidos con objetivos relevantes y las estrategias apropiadas de cambio.

No es una novedad decir que el mundo de los negocios está experimentando cambios fundamentales. Con todo, la transición de las empresas esta comenzando. El carácter y la extensión de los cambios están en duda; su



naturaleza no se ha comprendido bien, pero el aumento de la competencia es claramente evidente.

Algunas compañías progresistas han visto que su respuesta al desafío de la competencia debe ir más allá de la reducción de los presupuestos. Han entendido que los cambios deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que deben mejorar la calidad. Al seleccionar productos o servicios específicos, han revisado sus procesos de negocios en diferentes direcciones para mejorar sus posiciones competitivas. Este enfoque, que ha recibido el nombre de reingeniería de negocios, aparece como la respuesta a la pregunta clave de cómo cambiar con los nuevos tiempos.

El término reingeniería, **se deriva de la práctica del desarrollo de sistemas de información**. Durante algún tiempo, quizás desde cuando los computadores incursionaron en los negocios, los profesionales de la tecnología han sabido que la mejor manera de utilizar los computadores consiste en usarlos para facilitar nuevos y mejores procesos de negocios antes que usarlos para automatizar los antiguos procesos. Por una afortunada coincidencia, los encargados de desarrollar los sistemas de información comenzaron a hacer progresos al implementar la reingeniería de los procesos de negocios cuando la necesidad de la misma se convertía en una prioridad. No obstante, la aplicación de la reingeniería no se basa necesariamente en la implantación de un nuevo sistema de tecnología de información. Es más como lo indican sus creadores (Hammer&Champy), **la reingeniería de negocios no se debe de confundir con la reingeniería de software**, que significa esta última, como la reconstrucción de sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna.

El término reingeniería puede ser erróneo (la palabra ingeniería, significa crear, innovar, construir con ingenio) porque implica que los procesos de negocios fueron producto del trabajo de ingeniería. Sin embargo, la mayor parte de los procesos de negocios es producto de una compleja serie de decisiones deliberadas y de evolución informal. Estos se han diseñado o creado por profesionales, y cuyos procesos hayan estado determinados por las



especificaciones del diseño mismo. Quizás ingeniería administrativa es una mejor expresión pero, de hecho, no es de uso general.

Hoy en día, la reingeniería es un tema común en muchas empresas. Como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos: modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos y calidad. Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

El reciente surgimiento de los esfuerzos de reingeniería no se basa en la invención de nuevas técnicas administrativas. Durante décadas, la ingeniería industrial, los estudios de tiempo y movimiento, la economía administrativa, la investigación de operaciones y los análisis de sistemas se han encontrado relacionados con los procesos de negocio. El actual énfasis se debe casi por completo al reconocimiento reciente de una necesidad cada vez mayor de competir para que una empresa triunfe o, incluso, sobreviva en el mundo de los negocios.

La economía de mercados es la fuerza que con mayor frecuencia motiva a la reingeniería. Los métodos de administración e ingeniería deben mantenerse a la par con las nuevas demandas del mercado. La mayor parte de las compañías no solo reconoce este hecho, sino que está emprendiendo acciones encaminadas a cambiar las rutas del pasado y a mejorar en todas las áreas.

Definición

Sus creadores Michael Hammer y James Champy (1991), definen a la reingeniería como: “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez⁴⁰”.

⁴⁰ Michael Hammer & James Champy, *Reingeniería*, pp.2



La reingeniería de ninguna manera se considera como una ciencia, un manual o un dogma, y más que una invención es la recapitulación de una serie de herramientas y fórmulas que, de manera aislada, ya existían desde hace tiempo. De hecho hay quienes afirman que los pioneros en la reingeniería fueron los propios japoneses, quienes revolucionaron la forma de hacer automóviles, relojes y equipos electrónicos.

Los principios y fundamentos que sustentan la filosofía de la reingeniería, encuentran aplicaciones concretas en el ámbito empresarial a través del rediseño de los procesos. Es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos principales de un negocio y los de apoyo clave. Es evidentemente una tarea creativa, y por lo tanto exige imaginación y pensamiento inductivo.

La reingeniería **maneja dos aspectos básicos**: la innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

La orientación hacia los procesos de negocios implica elementos de estructura, objetivos, mediciones, propiedad y clientes. Tomemos a un proceso como un ordenamiento específico de actividades a lo largo del tiempo y lugares, con un principio y un fin, y una relación insumo-producto claramente identificada y definida. La estructura de los procesos constituye una visión clara y dinámica de cómo está organizada la empresa y la manera en que genera valor, a través de parámetros como son los costos, calidad, servicio y rapidez. El mejoramiento de estos parámetros se vincula sin duda con innovaciones en los procesos mismos. El rediseño de estos implica también nuevos y más eficaces procedimientos en las actividades pertinentes.

Propósito y características de la reingeniería

Para definir los propósitos del proceso de reingeniería, mencionemos algunos puntos clave:

- ✓ Dentro de la organización, los procesos están fragmentados de manera vertical y carecen de un responsable que los supervise en forma integral. Es por ello que el propósito de introducir



innovaciones en un proceso dado, a través de la reingeniería, es producir un cambio radical

- ✓ La reingeniería propone cambios en muchas variables: no solo se cambian los procesos, sino también las estructuras organizacionales donde se realizan los procesos, la tecnología, la manera en que se mide el desempeño del personal y la cultura organizacional.
- ✓ La reingeniería parte del principio de ver a la empresa como un sistema integrado. Sus objetivos son optimizarlo y hacerlo más eficiente, hacerlo crecer más, capturar mayor mercado y darle mayor valor al consumidor.

La ingeniería es sinónimo de cambio. Este cambio, que genera la reingeniería guarda ciertas características:

- ✓ Es un cambio completamente radical.
- ✓ Se da por única ocasión, es decir no se pretende estar desarrollando pequeños cambios, hasta definir el apropiado.
- ✓ El tiempo requerido para su elaboración e implementación es a mediano y largo plazo.
- ✓ El cambio se da a partir de los niveles superiores, vendiendo la idea y generando participación en todos los demás niveles.
- ✓ Como todas las nuevas corrientes, depende una filosofía administrativa abierta y participativa. El cambio no sólo es estructural sino también cultural.
- ✓ Sus alcances son amplios, afecta a toda la organización. Los riesgos que corren son desde los moderados hasta los altos.
- ✓ Se administran los procesos, no las funciones.

Son dos aspectos básicos que se busca en la elaboración de un proceso de reingeniería: La innovación y el logro de incrementos radicales en los indicadores de desempeño del negocio.

¿Cómo hacer reingeniería? La reingeniería se basa en una guía metodológica, pero no se trata de una receta de cocina, y aquí deben de



dejarse márgenes para la libertad y la imaginación creativa. Son cuatro las fases para desarrollar un proceso de reingeniería:

1. Identificación: permite conocer la situación de la organización, la competencia, los clientes. En donde se encuentra la empresa y hacia donde quiere ir.
2. Diagnóstico: procura identificar y entender los procesos principales y las oportunidades de mejoría.
3. Diseño: en esta fase se realizan los planos ejecutivos y los modelos de los nuevos procesos.
4. Implementación: es la etapa más delicada y con más alto índice de fracasos, porque significa llevar los procesos a la práctica. Es cuando se implementa la llamada administración de transición. Involucra a toda la organización y hasta la cultura de la empresa, las normas de evaluación, las compensaciones de los trabajadores, etcétera. Aquí se utilizan estrategias motivacionales y de administración del cambio.

En su actual etapa de desarrollo, la reingeniería, para ser eficaz, implica un alcance amplio y su implementación exige mucha destreza, lo cual constituye su aspecto más problemático. Los procesos de negocios cruzan líneas organizacionales y el cambiar un proceso puede afectar a otros. La reingeniería requiere expertos en trabajo de personal, ingeniería industrial y económica, el marketing, tecnologías de diferentes clases; en fin el problema es que son pocos los gerentes que han visto que hay detrás de todas estas puertas.

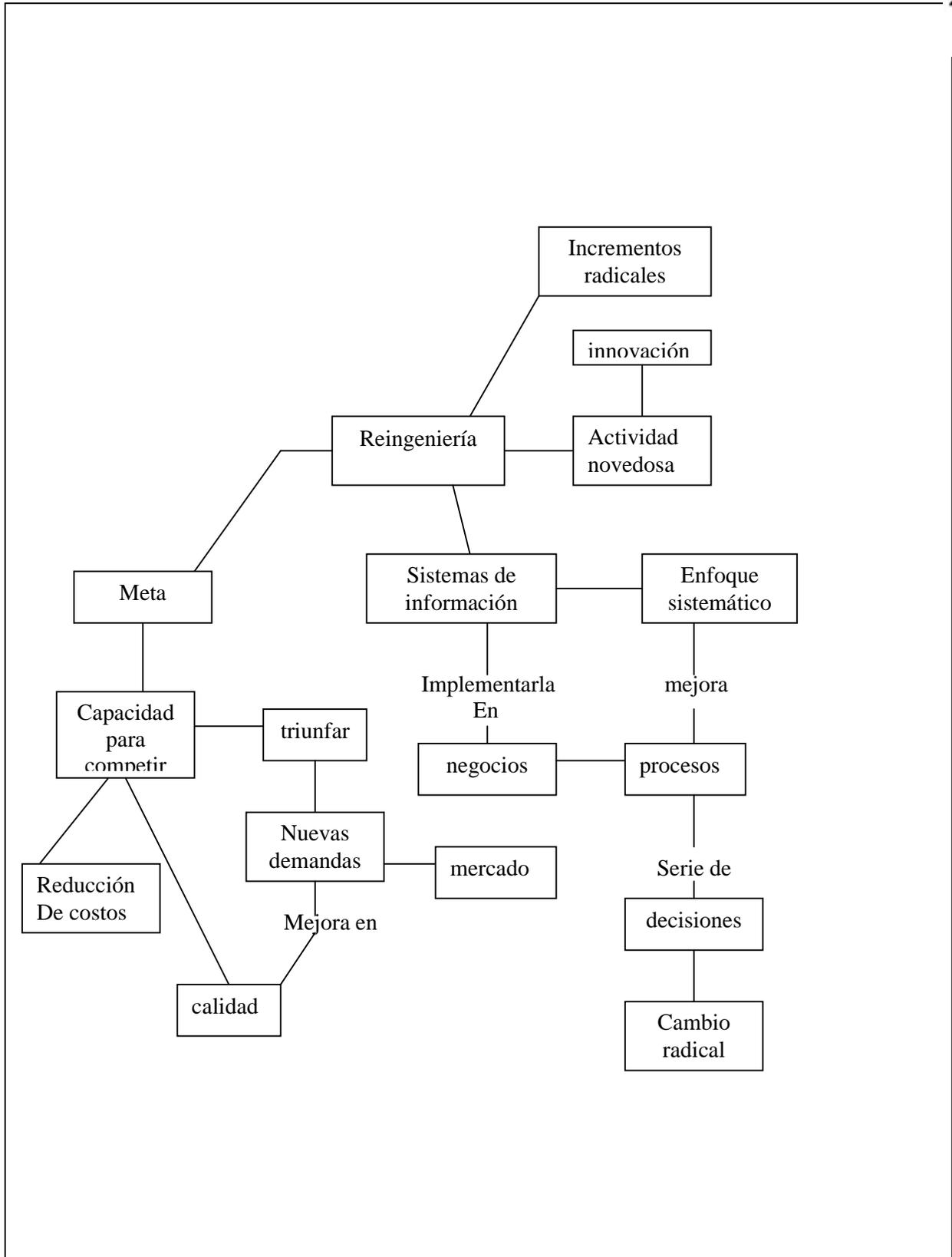


Figura 4.10 La Reingeniería y sus implicaciones



Benchmarking

Aunque no con este nombre, se ha efectuado desde hace siglos en los niveles más simples. Tras la Segunda Guerra Mundial, los japoneses comenzaron a copiar las mejores prácticas occidentales para aplicarlas a sus empresas. Pero no fue sino hasta 1979 cuando Xerox Corporation, al ver que perdía su cuota de mercado (pues su afiliada japonesa Fuji-Xerox vendía las fotocopiadoras a un precio equivalente al de las compañías americanas) empezó a utilizar esta técnica y la llamó *Benchmarking*.

David T. Kerns⁴¹, lo definió como un proceso continuo de medir y comparar los productos, servicios y prácticas con aquellas empresas líderes. Por tanto, se puede considerar como la investigación industrial o recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras compañías, identifica aquellas prácticas administrativas que deben utilizar la función para lograr la excelencia.

Hay muchas posibilidades de mejorar el proceso. Se trata de mirar dentro y fuera de la compañía, y observar qué hacen otros. Así, con la combinación de la experiencia y la comprensión de otros procesos, se puede desarrollar el propio. Esta labor de buscar los mejores sistemas, procesos, procedimientos y práctica se llama *benchmarking* o *best practice*.

Benchmarking es, sencilla y llanamente, aprender de los otros. Su objetivo es la **formación colectiva** a partir de la experiencia de otros. Se está practicando ampliamente, pues es un medio muy eficiente para introducir mejoras en las organizaciones y elevar significativamente las prestaciones colectivas.

Los **cuatro principios** del *Benchmarking*:

1. Conocer la operación interna.
2. Conocer a los líderes de la industria o a los competidores.

⁴¹ Jerome P. Finningan, *Guía de benchmarking empresarial*, pp. 6



3. Incluir sólo lo mejor.
4. Obtener superioridad

Características del *Benchmarking*:

- ✓ Da competencia y superación a la empresa.
- ✓ Su proceso puede aplicarse a casi todas las empresas.
- ✓ Determina qué actividades importantes de la organización deben ser mejoradas para obtener más ingresos.
- ✓ Precisa los factores clave o piloto de las actividades orientadas al valor.
- ✓ Identifica las empresas con prácticas más avanzadas.
- ✓ Mide las prácticas más avanzadas para cuantificar las prestaciones.
- ✓ Calcula la propia fuerza y la compara con la del competidor.
- ✓ Desarrolla planes para igualar y superar las prácticas más adelantadas o consolidar su liderazgo, según el caso.
- ✓ Pone en práctica y supervisa los resultados.

Clasificación del *Benchmarking*:

- ✓ Competitivo. Mide las funciones, procesos, actividades, productos o servicios de una empresa y los compara con los de sus competidores.
- ✓ Cooperativo. Es relativamente fácil de practicar. Una organización que desea mejorar una actividad particular se contacta con las empresas líderes en su clase y les pregunta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de *Benchmarking*. Las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace el *Benchmarking* (esto asegura la cooperación).
- ✓ Colaborador. Es cuando un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, para alcanzar una mejoría común. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un



creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores.

- ✓ Interno. Es una forma de *Benchmarking* colaborador que muchas empresas reconocidas utilizan para identificar las prácticas de los mejores en la organización. Este proceso lo realizan a menudo grandes compañías como primer paso de lo que será más adelante un estudio enfocado al exterior.

Al igual que el *outsourcing* y la calidad total, la práctica del *Benchmarking* ha sido motivo de seminarios, cursos y asesorías por parte de despachos y organismos privados hacia el grueso de las empresas en México y todo el mundo. Las fases para llevar a cabo el *Benchmarking*, son las siguientes:

Planeación

- ✓ Identificar el objeto de estudio.
- ✓ Identificar con quien se hará la comparación.
- ✓ Determinar el método para obtener la información.

Análisis

- ✓ Reconocer la Brecha.
- ✓ Establecer metas de desempeño mejorado.

Integración

- ✓ Comunicar los descubrimientos.
- ✓ Fijar metas operacionales.

Objetivos del *Bechmarking*

Las organizaciones han descubierto que el *Benchmarking* es un proceso de establecimiento de metas competitivas que se concentra en cuatro objetivos:



- ✓ Encontrar y comprender las prácticas que les ayudarán a alcanzar nuevos estándares de desempeño.
- ✓ Otorgar poder a los empleados para que avancen hacia el cambio en las prácticas de trabajo.
- ✓ Basar sus metas en una orientación externa.
- ✓ Concentrar a toda la organización en las metas de negocios cruciales.

4.7.6. Enfoque administrativo

Para el estudio del enfoque administrativo, tomaremos como referencia dos modelos principalmente, el modelo de Mintzberg y el modelo de la firma consultora McKinsey. Por último se considerará al margen de estas dos teorías un análisis general del enfoque administrativo y su influencia en la productividad.

Henry Mintzberg de la Universidad McGill en 1975⁴² desarrolló este nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa, lo llamó “el enfoque de los papeles administrativos” y consistió en analizar lo que realmente hacen los gerentes, y definir en base a estos estudios sus papeles administrativos.

En el estudio que realizó Mintzberg a cinco directores generales en varias organizaciones encontró que sus actividades no se limitaban únicamente a aquellas que consideramos como tradicionales, es decir, la planeación, organización, dirección y control. Sino que también se abocaban a otras actividades y que las mismas daban entrada a la integración de los diez papeles claves de su estudio.

A continuación del libro *Administración una Perspectiva Global de* Koontz & Wehrich, (1999) transcribimos la tabla de los diez papeles administrativos.

⁴² Koontz & Wehrich. *Administración una Perspectiva Global*, Ed. McGraw Hill, 1994. pp44



Papeles interpersonales:

1. El papel representante (realiza deberes ceremoniales y sociales como figura representativa de la organización).
2. El papel líder.
3. El papel de enlace (en particular con personas ajenas a la empresa).

Papeles Informativos:

1. El papel de receptor (recibe información sobre la operación de una empresa).
2. El papel de difusor (pasa información a los subordinados).
3. El papel de vocero (transmite información a personas fuera de la organización).

Papeles de decisión

1. El papel de emprendedor.
2. El papel de encargado de resolver problemas.
3. El papel de encargado de asignar recursos.
4. El papel de negociador.

Cuadro 4.4. Los diez papeles administrativos identificados por Mintzberg

Este enfoque administrativo de Mintzberg es un comienzo para resaltar las actividades administrativas a las que se aboca un gerente, indudablemente forman parte del proceso administrativo de toda empresa, y aunque es criticado este modelo ya sea por aspectos de metodología, también no deja de ser una plataforma interesante para enunciar los ángulos administrativos de la Administración.

Otro modelo dentro de este enfoque administrativo es de las 7 s de McKinsey⁴³, este modelo desarrollado por la firma consultora del mismo nombre actualmente ha ganado día con día mayor aceptación, de hecho cuando se originó lo respaldaron en los años 80's como conocimiento imprescindible del estudio contemporáneo de la Administración dos best sellers a nivel mundial:

⁴³ James A.F. Stoner, *Administración*, pp. 235



The art of the Japanese Management y *In Search of Excellence*. Las 7s provienen de las siglas en inglés de los factores dinámicos de la empresa:

- Strategy ----- Estrategia
- Structure----- Estructura
- System----- Sistema
- Style----- Estilo
- Staff----- Apoyo
- Skills----- Habilidades
- Superordinate goals-----Valores compartidos

Estos factores permitirán a la empresa desarrollar un análisis administrativo de tal forma que se logre un diagnóstico de capacidades y oportunidades para innovar y competir en el mercado.

La identificación de los aspectos fundamentales del sistema administrativo y el ejercicio de la interrelación de estos permiten abrir una opción positiva a la teoría administrativa. Sobre todo en el aspecto del estudio del microambiente organizacional.

Dejando atrás los modelos de Mintzberg y de la firma McKinsey, encontramos estudios al margen de una teoría, pero que también se preocupan por este enfoque administrativo. Estos estudios se centran en el análisis y estudio de ciertos aspectos que influyen en el entorno de la empresa y de manera decisiva en la productividad de la misma. Pero la productividad no solo debe de ser comprendida y atendida por las ciencias exactas, humanas o sociales. La productividad debe de ser atendida de manera constante a través de esfuerzos de coordinación y supervisión así como la implementación de herramientas administrativas que permitan el trabajo de los responsables del área. Este concepto es a lo que entendemos por enfoque administrativo de la administración.

El objetivo del enfoque administrativo es analizar las necesidades administrativas que demanda un proyecto de la empresa. En este aspecto



tenemos un análisis en el manejo de equipos de trabajo, generación de estructuras formales de trabajo, desarrollo de instrumentos de investigación, aplicación de los principios básicos administrativos (centralización y descentralización, división de trabajo, disciplina, tramo de control, unidad de mando, unidad de dirección, autoridad, etcétera) y por consiguiente un riguroso control que permita el logro efectivo de los resultados.

El enfoque administrativo se considera sinónimo de productividad, esto implica entonces exigir desde el principio el asentamiento claro de los objetivos, cuidando que tengan gran apego a la misión y políticas de la empresa a fin de que no se presenten conflictos posteriores en la toma de decisiones gerenciales. Aspectos como coordinación y supervisión constante tanto de tareas como de resultados son imprescindibles. Esto no significa que el enfoque administrativo se convierta en un enfoque burocrático, por el contrario la flexibilidad, creatividad e iniciativas serán recompensadas constantemente para el bien de los proyectos u objetivos de la empresa.

El control es la base para obtener mejores resultados, no para crear barreras y conflictos en la cadena productiva.

Bibliografía del tema 4

ACKOFF Russell, L., *Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis*, México, Limusa-Noriega Editores, 2002, 203 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la Administración*, 4.^a ed., México, McGraw-Hill, 1998, 687 pp.

CLAUDES S, George Jr., *Historia del pensamiento administrativo*, 7.^a ed., México, Prentice-Hall, 1991, 240 pp.

COLUNGA Dávila ,Carlos, *Administración para la Calidad, México, Panorama*, 1.^a ed., 1995, 162 pp.

DOROTHY y Carnegie, Dale, *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*, Buenos Aires, 11.^a ed., Sudamericana, 1991, 332 pp.

DALE, Ernest, *Cómo planear y establecer la organización de una empresa*, México, Reverte, 1960, 306 pp.



- DAVIS y McKeown, *Modelos cuantitativos para Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1986, 758 pp.
- FINNIGAN Jerome, P., *Guía de Benchmarking empresarial*, México, Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A., 1996, 234 pp
- FRENCH, Wendell L., y Bell, Jr., Cecil H., *Desarrollo organizacional*, 5.^a ed., México, Prentice-Hall, Hispanoamericana, 1996, 375 pp.
- GRAHAM, Pauline, *Mary Parker Follet precursora de la Administración*, México, McGraw-Hill, 1997, 307 pp.
- Grijalbo, *Diccionario Enciclopédico*, Grijalbo S.A. 2do tomo España, 1986
- HAMMER Michael, Champy James, “*Reingeniería*”, México, Grupo Editorial Norma, 12^a reimpresión, 1998, 226 pp.
- HARWOOD F., Merrill, *Clásicos en Administración*, 8.^a reimpr. de la 1.^a ed., México, Limusa-Noriega Editores, 1990, 459 pp.
- HEIN, Leonard W., *El análisis cuantitativo de las decisiones administrativas*, 2.^a reimpr., México, Diana, 1975, 437 pp.
- HERSCHER, Enrique G, *Pensamiento sistémico*, México, Granica, 2003, 270 pp.
- KAST, Fremont E., y Rosenzweig, James E., *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, 4.^a ed., (segunda en español), México, McGraw-Hill, 1988, 754 pp.
- LUTHANS, Fred, *Introducción a la Administración*, México, McGraw-Hill, 1984, 450 pp.
- MASLOW, Abraham, *Motivación y personalidad*, Madrid, Díaz Santos, 1991, 436 pp.
- MCKEOWN, Davis, *Modelos cuantitativos para Administración*, México, Iberoamericana, 1986.
- MÜNCH Galindo, Lourdes, *Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total*, México, Trillas, 2^a ed, 1998, 315 pp.
- RÍOS Szalay, Alberto y Paniagua, Aduna Andrés, *Orígenes y perspectivas de la Administración*, 2.^a ed., México, Trillas, 1990, 212 pp.
- STONER, A.F. James, *Administración*, 5^a ed., México, Prentice Hall, 1992, 781 pp.

Actividades de aprendizaje



- A.4.1.** A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.
- A.4.2.** Elabora un cuadro comparativo de las principales teorías que se han escrito con respecto a la calidad. Considera lo siguiente:
- ✓ Elabóralas en secuencia cronológica.
 - ✓ Compara las teorías considerando algunos puntos como definición, autor, puntos críticos de estudio, aplicación, aportación a la práctica administrativa, relación con otras corrientes o teorías administrativas.
- A.4.3.** Con respecto a la administración de la calidad en México, investiga lo siguiente:
- ✓ Las principales instituciones de iniciativa pública y privada que tiene que ver con la normalización de la calidad en México.
 - ✓ La estructura jurídica (leyes y reglamentos) que norma a la calidad.
 - ✓ Los premios que se han promovido para las empresas en México, en cuestión de calidad.
- A.4.4.** Analiza los procesos que realizas en tu trabajo u hogar, detecta alguno(s) de ellos que te cause(n) problema(s) constante(s) y elabora una lista de estos últimos y aplica los siguientes puntos:
- ✓ Analiza detenidamente todo el proceso (problema) en conjunto, verifica que actividad (es) realmente sean el cuello de botella de este proceso.
 - ✓ Observa e investiga desde cuando se ha trabajado el proceso problema, de la manera en que lo haces.
 - ✓ Define realmente si tu proceso lo haces solo en tu departamento o dependes de manera paralela con otro u otros departamentos.
 - ✓ Comparte tu información con la autoridad correspondiente del proceso.
 - ✓ Reingeniería el nuevo proceso que permita agilizar tus actividades, esquematízalo, impleméntalo y refuerza esta propuesta con la dirección a través de los cuatro parámetros llamados impulsores de la reingeniería: calidad, costo, tiempo de ciclo y servicio.



A.4.5. Para comprender el Benchmarking. Como estudiante elabora el siguiente ejercicio:

- ✓ Observa y analiza detenidamente el desempeño de tus compañeros más cercanos de estudio.
- ✓ Escoge el más sobresaliente de ellos y platica con él o ella con respecto a su disciplina, hábitos de estudio y desarrollo de cultura en general. Coméntale tu deseo de progreso y pídele que te permita trabajar un tiempo con él, para digerir tu cambio, y que te sirva de asesor en el mismo.
- ✓ Empieza a tomar conciencia, reeducar tus hábitos y sobretodo a comprometerte en tus actos.
- ✓ Elabora al final de tu ejercicio una cuartilla con respecto a tus experiencias, tus nuevos resultados como estudiante y como individuo. Todo ello como resultado de poner en práctica el *Benchmarking*.
- ✓ Elabora un pequeño ensayo con respecto a la relación del *Benchmarking* con el concepto de calidad.

A.4.6. Revisa con cuidado cada una de las propuestas administrativas (1950-1980) de la administración.

- ✓ Con tus palabras, describe su concepto.
- ✓ Identifica el efecto positivo o negativo sobre la administración.
- ✓ Establece los beneficios o problemas que pudieran afectar la eficacia de la organización si se empleara.

A.4.7. Investiga una empresa que esté aplicando o que haya aplicado la reingeniería. Realiza un reporte de cómo lo está haciendo, o cómo lo hizo. Escoge tres actividades de la empresa y explica como han cambiado después de aplicarla.

A.4.8. Investiga una empresa que trabaje bajo el concepto de administración virtual y describe la forma en que éstas operan.

Cuestionario de autoevaluación

1. Indica los antecedentes y las características de la escuela estructuralista.
2. Explica las características del modelo burocrático propuesto por Max Weber.



3. Definir el concepto de racionalidad.
4. Define los elementos principales que forman la estructura de una organización.
5. Explica las características principales de la tipología enunciada por Amitai Etzioni.
6. Señala los orígenes de la teoría general de sistemas.
7. Define el sistema y sus características y dar un ejemplo.
8. Explica el modelo sociotécnico de Tavistock.
9. Explica el modelo de Kast y Kahn.
10. Explica la relación de la teoría de sistemas con la administración.
11. Analiza el modelo de Likert y el de Douglas McGregor.
12. Explica los factores motivacionales propuestos por Frederick Herzberg.
13. Señala los antecedentes y las características principales del desarrollo organizacional.
14. Indica las causas de renuencia al cambio y cómo combatirla.

Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):

1. La Teoría de las Relaciones Humanas tuvo como principales exponentes los trabajos de Elton Mayo, Kurt Lewin y Marie Parket Follet. **V F**
2. Los orígenes de la Teoría de las Relaciones Humanas se remontan a los trabajos de Henry Lawrence Gantt. **V F**
3. En los estudios de Mayo se logró determinar la existencia de los motivos que causan la resistencia al cambio. **V F**
4. “*El nuevo Estado*” es una de las principales obras de Max Weber. **V F**
5. Peter Drucker se considera como uno de los mayores exponentes contemporáneos de la escuela empírica. **V F**
6. La Teoría de la Burocracia, busca esencialmente el modelo de sociedad eficiente y su autoridad equiparable a este fin. **V F**
7. La tipología de las organizaciones según Amitai Etzioni está clasificada por organizaciones coercitivas, normativas y utilitarias. **V F**
8. Una de las mayores contribuciones de Parsons fue el de estudiar y adaptar la obra de Weber a las condiciones norteamericanas. **V F**



9. El modelo sociotécnico de Tavistock se considera como el modelo organizacional académicamente más explícito y completo. V F
10. La empresa se considera como un sistema cerrado. V F
11. A Elton Mayo se le considera el principal exponente de la corriente de las Relaciones Humanas en el estudio del pensamiento administrativo. V F
12. A Kurt Lewin se le considera como el pionero de los estudios sobre técnicas de dinámica de grupos, la teoría de la resistencia al cambio y tipos de liderazgo. V F
13. Tom Peters es un autor contemporáneo, hoy en día es considerado como uno de los más prolíficos en materia de estudio y análisis de la práctica administrativa a nivel mundial, se identifica como uno de los principales exponentes de la escuela empírica, entre sus obras destacan *La Gerencia Efectiva* y *El empresario innovador*. V F
14. La Malla Gerencial es un instrumento que nos permite medir y conocer los estilos de Liderazgo. V F
15. “Cero defectos” y “La calidad es gratis” son algunos de los lemas que maneja el modelo de calidad de Edward Deming. V F



TEMA 5. PROPUESTAS DE ADMINISTRACIÓN DE LA DÉCADA DE 1990 A NUESTROS DÍAS

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno conocerá e identificará las corrientes de pensamiento de los principales expositores contemporáneos de las teorías en administración de la década de 1990 a nuestros días, con la finalidad de que analice los nuevos enfoques que abordan las diferentes propuestas administrativas en la actualidad.

Temario detallado

- 5.1. Lowel Stell
- 5.2. Peter Senge
- 5.3. Parlad y Hamel
- 5.4. Chris Argyris y Donald Shon
- 5.5. Annie Brooking
- 5.6. Teece, Pisiano y Shuen
- 5.7. K. S. Cameron y R. E. Quinn
- 5.8. M. J. Orlekauski

Introducción

A lo largo del curso, se ha abordado en temas anteriores, el origen del pensamiento administrativo, haciendo énfasis en la gran importancia y trascendencia de cada una de las corrientes que lo integran y en las cuales se ha observado la evolución del mismo. Se ha visto también, cómo una gran variedad de teorías y propuestas en administración han sido aceptadas, justificadas e incluso desarrolladas a lo largo del tiempo, así como su influencia en la práctica administrativa actual.

El presente tema toca las propuestas y aportaciones más recientes de la práctica administrativa, se mencionan algunos de los autores contemporáneos más representativos, así como nuevos e innovadores conceptos que permiten definir y ejemplificar estas prácticas e ir creando corrientes de pensamiento



más sólidas en la teoría administrativa, que sean aplicables a la realidad actual de cualquier tipo de organización.

Actividad de aprendizaje

A.5.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.

5. Propuestas de administración, de la década de 1990 a nuestros días

El antecedente de las diversas escuelas estudiadas, sirvió para dar una introducción y una explicación más a fondo, acerca de cómo fue que se gestaron las principales teorías y enfoques administrativos, ahora bien; día con día surgen aportaciones y perspectivas novedosas en administración, razón por la cual el administrador debe mantenerse actualizado a fin de formarse criterios propios y en consecuencia aplicarlos de manera eficaz y eficiente en la toma de decisiones.

Para adentrarnos en el tema objeto de estudio de esta unidad, partiremos inicialmente por nombrar a los diferentes autores de la década de 1990 a nuestros días, señalando primeramente su aportación y cómo se desarrolla en la actualidad dentro del entorno organizacional.

5.1. Lowel Stel

En el año de 1990 presentó propuestas sobre decisiones estratégicas e innovación.⁴⁴

5.2. Peter Senge

Desarrolló un modelo práctico para organizaciones que aprenden⁴⁵.

Derivado de los procesos de aprendizaje organizacional y la creación, transferencia y productividad del conocimiento, los cuáles han sido temas a

⁴⁴ CLAUDE S. George y Lourdes Álvarez. *Historia del pensamiento administrativo*. 2ª. ed., p. xxvii

⁴⁵ idem.



desarrollar por distintos autores; entre los que destacan Peter Drucker, Peter Senge, y Ikujiro Nonaka, que en la década de los años noventa centraron su atención hacia la sociedad del conocimiento y las organizaciones que aprenden⁴⁶.

La quinta disciplina, de Peter Senge, concibe a la organización como un modelo práctico que contiene cinco disciplinas, que se describen a continuación:

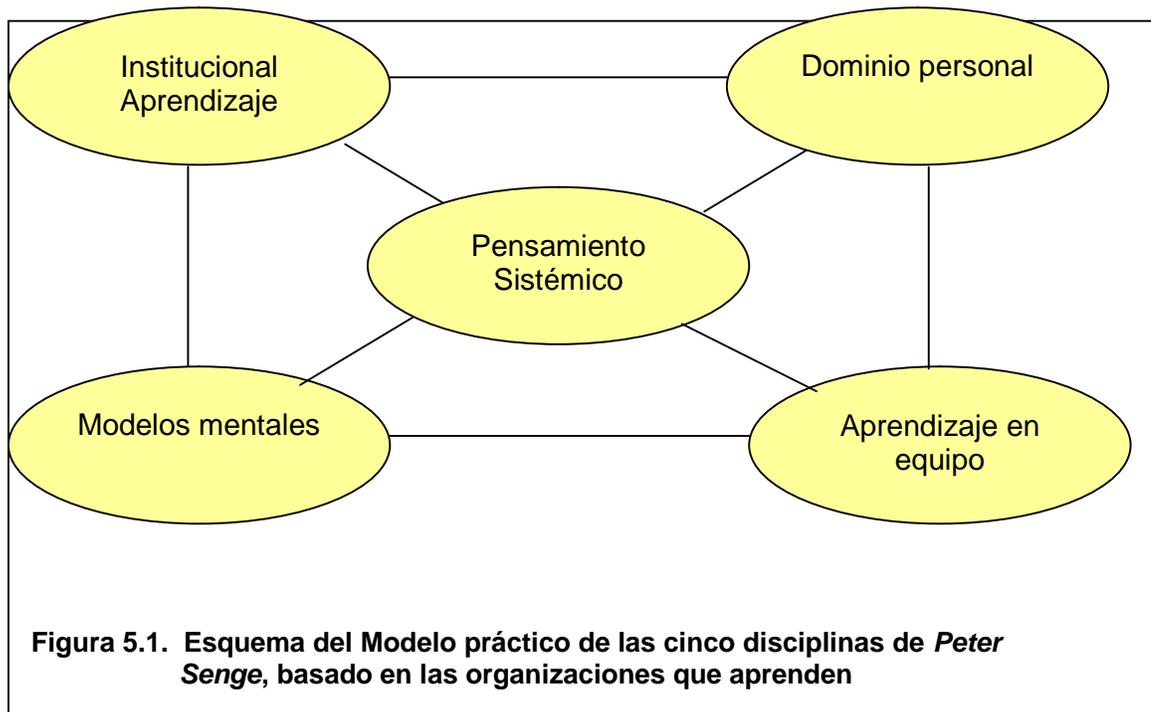
1. **Pensamiento sistémico.** La empresa debe tener una visión sistémica para que los patrones de comportamiento resulten claros.
2. **Dominio personal.** Consagración a un aprendizaje constante, es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, con la energía, aprender a ser pacientes y ver la realidad de manera objetiva.
3. **Modelos mentales.** Generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Corresponden a las teorías de acción”.
4. **Aprendizaje institucional.** Es el proceso mediante el cual los equipos organizacionales modifican los modelos mentales compartidos acerca de la empresa, sus mercados y sus competidores.
5. **Aprendizaje en equipo.** Comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para ingresar en un autentico pensamiento conjunto.⁴⁷

⁴⁶ idem. p 247.

⁴⁷ Tomado del libro “*La quinta disciplina*” de Peter M. Senge; en CLAUDE S. George y Lourdes Álvarez. *Historia del pensamiento administrativo*. 2ª. ed., p. 252-253.



ENTORNO ORGANIZACIONAL



Este modelo práctico debe entenderse como un cuerpo teórico y técnico a la vez; y conforme se profundice más en su estudio y dominio resulta aplicable en un alto grado, para cualquier tipo de organización.

Por otra parte, la interrelación de estas disciplinas trae consigo que las organizaciones, cualquiera que sea la naturaleza por la cual se les creo o se les concibió, puedan entrar a la dinámica de aquellas que aprenden a lo largo de su ciclo de vida, los distintas y variadas etapas de los procesos de cambio y evolución organizacional por las que atraviesan. Siendo la más importante de las disciplinas la capacidad de desarrollar un pensamiento sistemático que considere las interrelaciones internas y externas de cada acción y la capacidad de ver todo y no sólo las partes aisladas.

Hoy por hoy se sabe que la única manera de abordar un fenómeno complejo es intentando comprender primero el todo y solo a partir de esto, se trata de ver



como las partes que lo constituyen encajan entre sí en ese todo. Y a esto último se le conoce como una aproximación holística⁴⁸ o enfoque de sistemas.

Como ejemplo de la aplicación de este modelo en las organizaciones, podemos mencionar a aquellas que enfocan sus logros en el desarrollo de las capacidades tanto técnicas, de comunicación, de adopción de nuevas formas de actuar, dirigir y sobre todo las que generan conocimientos útiles para el trabajo, ya que éstas promueven un alto sentido de vinculación con los objetivos y la misión de la empresa y de todos y cada uno de los miembros que integran los equipos de trabajo.

A medida en que los integrantes de las organizaciones consiguen hacer explícitos y transferibles sus modelos mentales se da el pase eficaz del aprendizaje de carácter individual hacia el organizacional.

Actividad de aprendizaje

A.5.2. Elabora un ejemplo del modelo propuesto por Peter Senge.

5.3. Parlad y Hamel

Aportación. Presentan su propuesta sobre “competencias esenciales o centrales”⁴⁹.

La idea sobre las competencias centrales de la empresa, fue desarrollada por estos autores en la cual señalan que las organizaciones supervivientes de la primera etapa de competencia global convergen en estándares similares de calidad y costo de los productos y que estos factores serían cada vez menos importantes como fuente de ventaja competitiva. Por tanto, en el largo plazo el desempeño superior derivaría de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial, y la ayudaran a adaptarse

⁴⁸ El Holismo; es la doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen. *Diccionario de la Real Academia Española*, (22ª ed.), 2007.

⁴⁹ CLAUDE S. George y Lourdes Álvarez. *Historia del pensamiento administrativo*. 2ª. ed., p. xxvii



rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente. Estas competencias son las llamadas competencias centrales “core-competencies” (c-c).

Las c-c son las

“cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización específicamente, cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales.

Las c-c se crean dentro de los grupos empresariales. No son funcionales, divisionales o un recurso de una unidad de negocio”.⁵⁰

Esto ha ayudado a empresas en todo el mundo, a que primero se imaginen y después creen nuevas reglas, negocios, e industrias, que sean las que definan su horizonte en el futuro.

Creando un nuevo lenguaje de estrategia, utilizando una solución centrada en los conceptos de:

- ✓ **Competencias básicas:** son las relacionadas con la definición y la estrategia tecnológica enfocada al producto.
- ✓ **Arquitectura estratégica:** es un mapa a futuro que identifica cuáles competencias construir y las tecnologías que las constituyen.
- ✓ **Propósito estratégico:** indica los fines hacia los cuales se dirigirán los esfuerzos de la organización.

En donde se ha roto con las concepciones clásicas en el comportamiento empresarial del siglo XX, y las teorías de Taylor (búsqueda de la ineficiencia), para crear la “Tercera ola”, como ya anticipaba Alvin Toffler treinta años antes.

⁵⁰ Tomado del artículo “*The Core Competence of the Corporation*”, de K. Prahalad y G. Hamel; publicado por la revista *Harvard Business Review* mayo-junio de 1990; en CLAUDE S. George y Lourdes Álvarez. *Historia del pensamiento administrativo*. 2ª. ed., p. 238-239.



Este punto de vista sobre la competencia es totalmente complementario al de Michael Porter. Hoy en día, la claridad de la estructura de la industria ya no existe, esto provoca que, al menos a un nivel general, no se pueda hacer un análisis de “cinco fuerzas” para determinar el comportamiento competitivo del mercado. Es necesario ser consciente de la evolución en las industrias y complementar el análisis de Porter con las nuevas teorías más actualizadas de Hamel y Prahalad.

Un punto positivo de su visión del cambio en el mundo de la empresa es la consideración de todos los trabajadores que la componen, de este modo pueden llegar a sentirse más integrados en ella. Pero no valora suficientemente la experiencia de los directivos, siendo aparentemente contradictorio con la idea de la gestión del conocimiento, en la que se valora muy positivamente toda la información y experiencia del pasado a la hora de tomar decisiones o posiciones estratégicas.

A continuación se citan los antecedentes y parte de la biografía de uno de los autores en cuestión el Dr. Gary Hamel.

Él es fundador Presidente de *Strategos*, una compañía dedicada a ayudar a sus clientes a llegar los primeros al futuro, situada en *Silicon Valley* (Valle del Silicón en los Estados Unidos de Norte América). Es profesor visitante de estrategia y de gerencia Internacional en la *London Business School*, y miembro distinguido del grupo investigador *Thomas S. Murphy* de Universidad de *Harvard*, en su Escuela de Posgrado en Administración de Negocios.

Ha publicado ocho artículos en la *Harvard Business Review* en los últimos diez años, siete de ellos con la co-autoría de C.K. Prahalad, gracias a esos artículos ha ganado tres premios *McKinsey* al mejor artículo del año.



El Dr. Hamel está considerado como “el mayor gurú en estrategia del mundo y el más influyente pensador sobre estrategia del mundo occidental” tal como lo califica *The Economist*.⁵¹

Es el autor de conceptos tales como el de la intención estratégica, la competencia central, la imaginación corporativa, la arquitectura estratégica, y la perspicacia en la industria, los cuales han cambiado fundamentalmente el enfoque y el contenido de la estrategia en muchas de las empresas más exitosas del mundo, hecho que no está al alcance de muchos autores.

Por último, Gary Hamel en sus teorías no contempla a la pequeña y mediana empresa, ya éstas no poseen el potencial necesario para realizar dichas innovaciones que por el contrario si pueden realizar las grandes empresas. Ni ha dado soluciones para los problemas de éstas.⁵²

5.4. Chris Argyris y Donald Schön

Aportación. **Teoría del aprendizaje organizacional.**

Cabe mencionar que inicialmente Chris Argyris, es uno de los exponentes de la escuela del neo-humano relacionismo, donde expuso el estudio de las causas de comportamiento humano en las organizaciones. Analizó al individuo y su personalidad y después lo comparó con la organización y sus necesidades.⁵³

En ese estudio explicó la discrepancia que existe entre las expectativas de los individuos madurados, psicológicamente hablando, con la plena capacidad de desarrollar sus habilidades y conocimientos en contraposición con las demandas que imponen las organizaciones dentro de su estructura formal, la cual requiere en la mayoría de los casos de individuos que trabajen bajo condiciones controladas, pasivas, de dependencia, en donde no pueden aplicar

⁵¹ Texto extraído de Gurusonline.tv. Gary Hamel habla sobre la revolución en la innovación en: <http://www.managementweb.com.ar/Estrategia1.html>

⁵² Tomado de la síntesis del contenido del artículo de Gary Hamel, en http://www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/Hamel_trabajo.doc

⁵³ CLAUDE S. George y Lourdes Álvarez. *Historia del pensamiento administrativo*. 2ª. ed., p.184



y hacer notar sus esfuerzos, provocando con ello sentimientos de frustración y fracaso.

Posteriormente, Argyris junto con Donald A. Schön escriben sobre el aprendizaje organizacional, cuyo término se refiere a construir, probar, y reestructurar el conocimiento en algo que debe socializarse a través de diferentes mecanismos, como procedimientos, rutinas, grupos de trabajo y cambios de comportamiento. El aprendizaje puede ubicarse en un contexto más grande que es el conocimiento.

Asimismo explican cómo aprenden los individuos mediante sus “teorías de acción”. Las organizaciones como los individuos, construyen y mantienen modelos mentales llamados “teorías de acción” que usan para diseñar y llevar a cabo su comportamiento en cualquier situación en la que estén inmersos. Estas teorías se repiten constantemente para no tener que crear una nueva teoría ante cada situación. Ya que la práctica organizacional se deriva de las imágenes individuales, por lo que la teoría de acción depende de la forma en la cual los miembros la representan.

Por esto, en el aprendizaje organizacional no debe pensarse en organizaciones estáticas, sino en procesos activos de organización.

En las organizaciones, los individuos establecen reglas para la toma de decisiones colectivas, delegación y pertinencia, que reflejan un sistema de tareas. Así como las teorías de acción particulares se infieren a partir del comportamiento de los individuos, las teorías de acción de la empresa se pueden inferir del patrón de acciones organizacionales.

Argyris señala dos tipos de actividad en el aprendizaje organizacional: el **aprendizaje tipo I** (de una vuelta) que consiste en obtener “*Know-how*”^{**} para resolver problemas específicos y el **aprendizaje tipo II** (de dos vueltas) que es

^{**} Este término es utilizado en los medios económicos para designar los conocimientos tecnológicos y organizativos que poseen determinadas personas, que las hacen especialmente útiles en el terreno de la producción y el comercio.



para establecer nuevas premisas (paradigmas, modelos mentales, etcétera) para superar las actuales.

Por ejemplo, el aprendizaje incluye la detección y corrección de errores. Cuando el error se detecta y se busca una solución pero no es necesario cambiar los objetivos, estrategias, políticas básicas de una organización, se considera aprendizaje de una vuelta. El aprendizaje de dos vueltas ocurre cuando el error se detecta y se corrige de manera que se incluya la modificación de una organización subrayando normas políticas y objetivos.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando los miembros de la organización detectan errores en la teoría de acción.

Asimismo, cuando la organización logra que sus miembros aprendan sobre teoría del aprendizaje y codifiquen los resultados en imágenes y mapas, se puede decir que se ha desarrollado una habilidad organizacional para aprender.⁵⁴

5.5. Annie Brooking

Aportación. **Administración del capital intelectual de la empresa.**

Autora del libro *“El capital intelectual: principio activo de las empresas del tercer milenio”*, pensadora e impulsora del enfoque de Administración del Capital Intelectual, el cual está integrado por activos intangibles que emanan del conocimiento y que aportan valor a las organizaciones. Se puede considerar como la suma de ideas, inventos, tecnología, conocimiento general, programas informáticos, diseños, técnicas de tratamientos de datos, procesos y publicaciones de una empresa que se pueden convertir en beneficios.⁵⁵

⁵⁴ Claudes S. George y Lourdes Álvarez. *Historia del Pensamiento Administrativo*, 2ª. Ed, p. 249-250

⁵⁵ MEDELLIN Cabrera, Enrique, *La administración del conocimiento en centros públicos de investigación y desarrollo: el caso Centro de Investigación y Desarrollo en Química Aplicada*, p. 46.



De acuerdo con Brooking, el **capital intelectual** está integrado por **cuatro activos**: de mercado, de propiedad intelectual, de individuos e infraestructura.

Los **activos de mercado** aseguran que los clientes conozcan la identidad corporativa y lo que produce. Los activos pueden ser comerciales o contractuales; los comerciales, incluyen las marcas comerciales, la lealtad de los clientes que lleva a relaciones de confianza y compras repetidas, canales de distribución. Los activos de mercado contractuales incluyen las licencias, contratos favorables, las franquicias y su probabilidad de éxito.

Los **activos de propiedad intelectual** proporcionan derechos exclusivos y temporales para que una persona física o jurídica explote a nivel industrial un invento que reúna los requisitos legales establecidos por el Estado. Son las patentes, los derechos de autor, las marcas de fábrica, los secretos de fabricación, la tecnología registrada y el *“know how”*.

Los **activos** centrados en los **individuos** son conocimientos, destrezas, y capacidades que estos poseen para operar, gestionar e innovar en la organización.

Los **activos de infraestructura** constituyen el esqueleto de la organización, que crean una relación estrecha y coherente entre los individuos y los procesos. Incluye filosofía de gestión, cultura corporativa y procesos de gestión por un lado y, además, los sistemas de tecnología de la información, sistemas y redes de interconexión, definición de estándares informáticos y relaciones financieras.



Figura 5.2. Los cuatro activos que integran el capital intelectual según Brooking

Actividad de aprendizaje

A.5.3. Realiza una crítica acerca de la importancia que tiene el capital intelectual en una organización.

5.6. Teece, Pisiano y Shuen

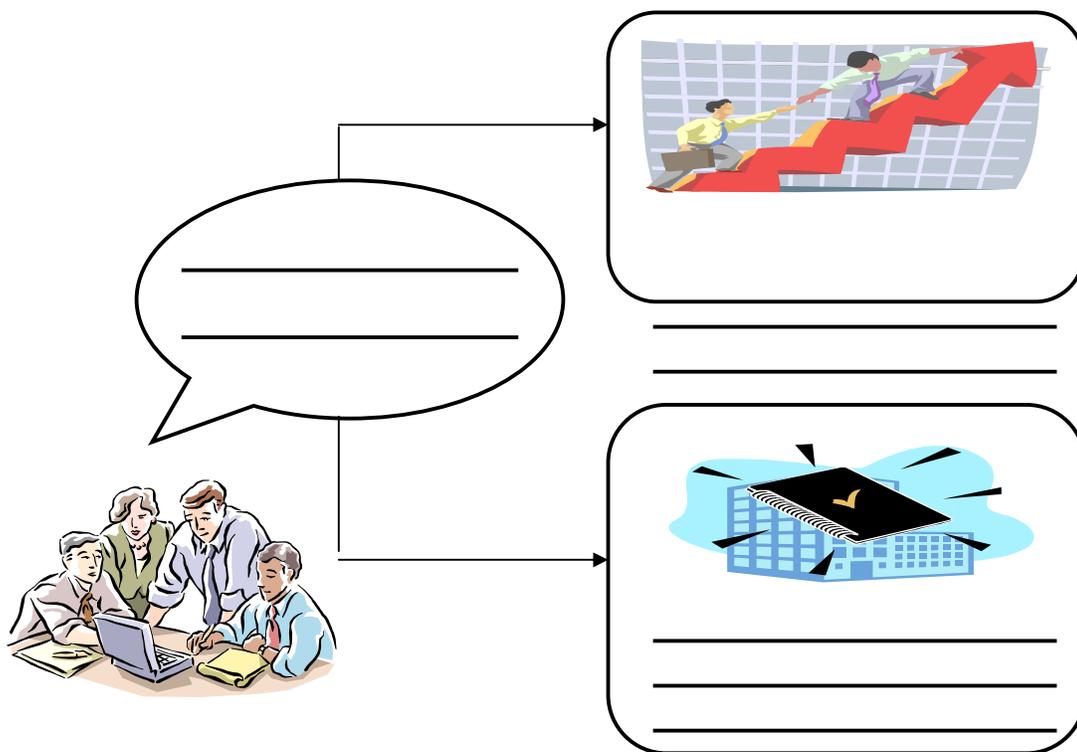
Aportación. Identifican las capacidades dinámicas en las empresas.

Bajo el enfoque estratégico de la administración Teece, Pisiano y Shuen, consideran a la empresa como un sistema formado por procesos, rutinas y recursos que componen activos tangibles, activos intangibles y capacidades. Consideran que la estrategia competitiva es un despliegue y explotación de capacidades asentadas en los procesos, y una mejora continua de los activos de la empresa. Identifican las capacidades dinámicas, que tienen la virtud de crear más capacidades ayudan a mantener la ventaja competitiva.



También, incluyen conceptos de administración del conocimiento, ya que este es posesión de los empleados y se requieren para hacer funcionar la estructura ya que deben reconocerse, armonizarse, difundirse y aplicarse. Se plantea que la administración del conocimiento debe ser capaz de transformar un conocimiento personal tácito* en un conocimiento organizacional explícito y con valor para la empresa. Ya que el conocimiento se comparte y se incrementa mejorando las condiciones de aprendizaje de quien lo recibe y la mejor comprensión de quien lo transmite, manteniendo así una ventaja competitiva sostenible.⁵⁶

Actividad de aprendizaje 5.4. Con base en la identificación de capacidades y habilidades dinámicas dentro de las empresas completa el siguiente esquema.



*Este es considerado como el conocimiento implícito que posee de las cosas y/o situaciones.
⁵⁶ CLAUDE S. George y Lourdes Álvarez. *Historia del pensamiento administrativo*. 2ª. ed., p. 241.



5.7. K. S. Cameron y R. E. Quinn

Aportación: **Cultura organizacional y metodología de los valores competentes.**

El Instrumento para la valoración de la cultura organizacional aportado por Cameron y Quinn (1999). Se ejemplifica en un: modelo de medición de la cultura empresarial.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la cultura en la empresa, se ha considerado oportuno el utilizar la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999). Estos autores se basan en el “*Competing Values Framework*” propuesto por Quinn (1988), para crear lo que denominan “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional (*Organizational Cultural Assessment Instrument, OCAI*)” las características de esta herramienta son:

- ✓ Práctica. Incluye dimensiones culturales relevantes.
- ✓ Datos cuantitativos y cualitativos. Se utilizan ambos tipos de datos.
- ✓ Manejable. Este proceso puede ser aplicado por personas internas a la organización sin necesidad de que intervengan expertos externos en medición de cultura organizacional.
- ✓ Validez Esta metodología ha sido y está siendo aplicada por un número considerable de organizaciones y también está siendo utilizada por investigadores.

El OCAI es una técnica que mide la situación cultural de la empresa sobre cuatro dimensiones de la cultura. Estas cuatro culturas quedan definidas a partir de dos dimensiones por una parte la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa y por otra la orientación hacia la flexibilidad o hacia el control.

Cruzando estas dos variables se obtienen los **cuatro tipos de cultura** siguientes:



La **cultura clan**. Es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes.

La **cultura de *adhocracia***. Se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos, pero que buscan un alto grado de flexibilidad e innovación, para lograr la coordinación, la *adhocracia* fomenta la adaptación mutua (entre directores integradores y grupos de trabajo), el poder se distribuye de un modo desigual. Esta autoridad no se atribuye por criterios de categoría profesional, sino por las decisiones a tomar de los expertos.

La **cultura de mercado**. Aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna. La cultura de jerarquía se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad. Así las empresas pueden presentar una orientación muy grande hacia una de las culturas, o hacia varias de las culturas.

5.8. M. J. Orlekauski

Aportación. Equipos virtuales o dispersos.

Bibliografía del tema 5

CLAUDE S, George y Álvarez Medina Ma. de Lourdes, *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, Prentice Hall, 1ª edición, 2005, 313 pp.

MEDELLÍN Cabrera, Enrique, *La administración del conocimiento en centros públicos de investigación y desarrollo: el Centro de Investigación y Desarrollo en Química Aplicada*, Tesis de la Maestría en Administración (Organizaciones), FCA / UNAM, 2003, 160 pp.

HAMEL Gary, *Las competencias centrales*, Universidad Politécnica de Cataluña, España, 2006. http://www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/Hamel_trabajo.doc,



Sitios de interés

Sitio	Descripción
http://www.gestiopolis.com/	Encontrarás apuntes generales sobre antecedentes de diversas teorías en administración y administración estratégica.
http://www.Wikipedia.org	Hallarás apuntes generales sobre autores en administración.

Cuestionario de autoevaluación

1. En qué consiste el Modelo práctico de las cinco disciplinas con base en las organizaciones que aprenden ,que propuso Peter Senge
2. Menciona a qué se refiere P. Senge con la disciplina de dominio personal.
3. En qué consisten los dos tipos de actividad en el aprendizaje de Chris Argyris.
4. Describe la Teoría de Argyris.
5. ¿A qué se refiere con desarrollo técnico?
6. ¿A qué se refiere con desarrollo humano?
7. ¿Cuál es la principal aportación de Annie Broking?
8. Define cómo se encuentra integrado el capital intelectual.
9. Define el Modelo de medición de la cultura empresarial.
10. ¿Qué es la cultura de *adhocracia*?

Examen de autoevaluación

Elige la opción correcta (falso o verdadero), según sea el caso.

1.	El aprendizaje en equipo, comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para ingresar en un auténtico pensamiento conjunto.	F	V
2.	En todo desarrollo organizacional, el interés está centrado en los recursos técnicos y financieros.	F	V
3.	Peter Druker, es considerado el autor del libro “La quinta disciplina”.	F	V
4.	El capital intelectual está integrado por cuatro activos: de mercado, de propiedad intelectual, individuos e infraestructura.	F	V
5.	Los activos centrados en los individuos son conocimientos.	F	V



6.	Chris Argyris escribió la dirección y el desarrollo organizacional.	F	V
7	Teece, Pisiano y Shuen, Aportación: Identifican las capacidades organizativas.	F	V
8..	El Instrumento para la valoración de la cultura organizacional aportado por Cameron y Quinn. Se ejemplifica en un: Modelo de medición de la cultura empresarial.	F	V
9	La cultura de <i>adhocracia</i> se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero que buscan un alto grado de flexibilidad e innovación, para lograr la coordinación, la <i>adhocracia</i> fomenta la adaptación mutua.	F	V
10	Chris Argyris afirma que el aprendizaje organizacional ocurre cuando los miembros de la organización detectan errores en la teoría de acción.	F	V



TEMA 6. AUTORES LATINOAMERICANOS Y MEXICANOS MÁS REPRESENTATIVOS

Objetivo particular

Al culminar el aprendizaje del tema, lograrás analizar a los autores latinoamericanos y mexicanos más representativos en el estudio de la administración y evaluarás sus principales aportaciones.

Temario detallado

- 6.1. Autores latinoamericanos
 - 6.1.1. Idalberto Chiavenato
 - 6.1.2. Bernardo Kliskberg
 - 6.1.3. Carlos Dávila Ladrón de G.
 - 6.1.4. Enrique Oligastri U.
- 6.2. Autores mexicanos
 - 6.2.1. Agustín Reyes Ponce
 - 6.2.2. Isaac Guzmán Valdivia
 - 6.2.3. José Antonio Fernández Arenas
 - 6.2.4. Miguel F. Duhalt Krauss

Introducción

A lo largo del estudio de la asignatura has conocido a los exponentes de las corrientes de la Administración en el mundo, en este tema estudiarás a los autores latinoamericanos y mexicanos más representativos, quienes además de exponer su propio concepto de administración y sus funciones, a partir de su amplia experiencia profesional en el país y, algunos en el extranjero, logrando todos ellos identificar los factores clave de la organización, sus principales funciones, los mecanismos de subordinación, liderazgo, comunicación y delegación, entre otros, que son bases para una eficiente administración.

Dentro de la literatura Latinoamericana, actualmente conocemos algunos valores como Idalberto Chiavenato, autor brasileño; que en sus libros de *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* y *“Administración en los nuevos tiempos”* nos han permitido estudiar por décadas y generaciones la



teoría de la administración. Sobre todo la primera que ha sido el sello personal del autor.

Otro autor brasileño, Reynaldo Oliveira da Silva, en su libro, *Teorías de la Administración*. Nos habla de una manera más académica los temas generales para conocer la ciencia de la administración. Maneja desde su concepto, el perfil del profesional en administración así como todos aquellos temas y corrientes administrativas que envuelven a la profesión.

El maestro Joaquín Rodríguez Valencia, en su libro *El pensamiento de la Administración* Menciona todo un listado interesante de autores latinoamericanos que han participado en el estudio y análisis del pensamiento administrativo tanto en América como en el resto del mundo.⁵⁷

México ha importado conocimiento del exterior, principalmente de los Estados Unidos y en cuestiones de teoría administrativa, no es la excepción. El crecimiento demográfico y la necesidad de preparar profesionales en esta disciplina, ha generado la creación de instituciones superiores de enseñanza de la administración y la aparición de autores propios, entre los cuales destacan Agustín Reyes Ponce, pionero en la práctica administrativa y fundador de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas en varias universidades, catedrático de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y autor de textos como: Administración de Empresas, Análisis y Puestos, Administración de personal y Administración por objetivos. Colocándose como el autor más conocedor sobre el tema de administración de empresas, sirviendo como ejemplo a los futuros administradores.

Además del maestro Reyes Ponce, en este tema conocerás las obras de Isaac Guzmán Valdivia, José Antonio Fernández Arena, Miguel Duhalt Krauss, Francisco Laris Casillas, y otros autores que han destacado en el desarrollo de la disciplina administrativa actual. Estos autores en un principio han adaptado

⁵⁷ El pensamiento de la Administración, ECASA, 1990.



teorías extranjeras a las empresas del país y desarrollado nuevos conceptos flexibles, aplicables a cualquier tipo de organización. También, te familiarizarás con sus principales obras en donde manejan a detalle el recurso humano y las formas de organización.

Estos autores siguen considerando al proceso administrativo, como la base de la práctica administrativa y en su análisis lo divide en pocas o muchas etapas, pero todos encierran el concepto clave de la institución, que va desde la previsión y/o planeación que es básica en la organización hasta el control, sin pasar desapercibida la organización y la dirección, que como ya se mencionó son fundamentales para el buen de las manejo de las organizaciones.

Por otro lado, dichos autores conciben al administrador como una persona de rasgos dinámicos, que comparada con la organización y el proceso administrativo, involucran fases mecánicas y dinámicas debido a su naturaleza cambiante e innovadora emergida en constantes cambios.

Además, estos autores explican el mecanismo de la industria privada y pública subrayando sus aspectos más importantes, así como la necesidad que tienen de una auditoría administrativa, a pesar de las diferencias entre una y otra. José Antonio Fernández Arena destaca la importancia de la auditoría administrativa en los diferentes sectores e industrias, ya que ésta es el inicio y el fin de la administración, con ella podemos ver en qué se está fallando y cuáles han sido las mejoras. Dicha auditoría y otras herramientas más utilizadas por los administradores mexicanos para realizar sus funciones y mejorar día a día, dejando como legado una serie de obras escritas para su estudio, posterior.

Al estudiar a los autores mexicanos, como futuro administrador, lograrás formarte un criterio propio acerca de la Administración y sus diversas funciones, ya que la empresa es la célula del sistema económico mundial en el cual México está sumergido.



Estos autores manejan como objetivo administrativo la meta que se persigue en la organización, que demanda un ámbito definido y sugiere la dirección hacia los esfuerzos de planeación, por el gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos: ámbito, carácter definitivo, dirección y meta. Desde el punto de vista del gerente, la meta que va a perseguirse debe ser definida en términos claros y precisos. El ámbito de dicha meta está incluido en la declaración de los límites o restricciones establecidos que deberán observarse. Las metas definidas en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo, porque están sujetas a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confuso. Por último, la dirección está indicada por el objetivo, muestra los resultados que se deben buscar y los aporta esos resultados de los muchos objetivos posibles, que de otra forma podrían buscarse. Esa dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos de la organización.

Estos y muchos otros temas son los manejados por los autores mexicanos estudiosos de la Administración.

Es importante destacar que actualmente el país cuenta con estudiosos e investigadores de la administración y con instituciones superiores dedicadas a su enseñanza, vinculándola con nuestra realidad nacional. Entre estos valores destacan por su constante vinculación con la investigación y la docencia nombres como el Dr. Fernando Arias Galicia, que ha desarrollado desde los años 70's del siglo pasado un excelente trabajo en la investigación a nivel posgrado y ha publicado algunos textos en el área de Recursos Humanos: *Administración de Recursos Humanos* en 1973, *Introducción a la investigación en las ciencias de la Administración y el comportamiento* y *Elementos de matemáticas para las ciencias de la administración* el maestro e Ingeniero Gustavo Velásquez Mastretta, profesor de la FCA UNAM, ha escrito de igual forma algunas obras sobre producción: *Administración de sistemas de producción* y *Técnicas de administración de la producción*, actualmente se ha centrado en el desarrollo de los valores y la filosofía de la administración.



Otros autores mexicanos que han sobresalido por el estudio de la organización desde un punto de vista sociológico han sido Eduardo Ibarra Colado y Luis Montaña H. en su libro *Mito y poder en las Organizaciones*, realizan un análisis crítico del poder en las organizaciones modernas.

El maestro Sergio Hernández y Rodríguez desde hace más de dos décadas se ha preocupado por desarrollar obras que permitan al estudioso de la materia administrativa comprender de manera sencilla, pero acorde a las tecnologías actuales los contenidos de la administración en general. Ha escrito en su carrera académica una serie de libros que permite comprender de una manera sencilla los programas actuales de la carrera en administración, en su libro *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, aborda el tema de la ciencia administrativa desde sus orígenes, la definición de la misma, las corrientes más representativas del pensamiento administrativo y el análisis concienzudo del proceso administrativo. Además, ha escrito numerosos artículos y un último libro titulado: *Visión de negocios en tu empresa*". En la actualidad se ha dedicado a promover nuevos valores académicos a la producción literaria.

En este tenor, podremos mencionar a muchos otros autores mexicanos que nos han permitido conocer el mundo de la administración contemporánea.

Actividad de aprendizaje

A.6.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.

6.1. Autores latinoamericanos

6.1.1. Idalberto Chiavenato

Autor brasileño que, por sus aportaciones a la administración, se ha distinguido y es de los más conocidos y respetados en esta área, reconocido también en Recursos Humanos. Se graduó en Filosofía y Pedagogía. Realizó una especialización en Psicología Educativa en la Universidad de Sao Paulo en Brasil. Asimismo, se graduó también en Derecho por la Universidad de



Mackenzie. Con respecto a estudios de posgrado, este autor egreso de la Escuela de Administración de Empresas en Sao Paulo en Administración de Empresas y realizó una maestría y se doctoró en Administración en la City University of en los Ángeles California Estados Unidos. Asimismo, ha sido consultor de diversas empresas.

Académico por excelencia y dedicado a la docencia universitaria, impartió sus teorías en diversas universidades. Escribió más de 20 libros, entre los que destacan aproximadamente 12 de Administración y artículos diversos publicados en revistas reconocidas, razón por la cual recibió varios premios y distinciones por sus aportaciones a la Administración.

Sus aportaciones, están básicamente dedicadas a la recopilación de **teorías de la administración**, donde realiza un análisis , destacando las características, aplicaciones y críticas , resaltando las ventajas y desventajas. Entre sus obras más conocidas se encuentra su publicación llamada *Introducción a la Teoría General de la Administración*, obra que no falta en las bibliografías de asignaturas como Administración I o Fundamentos de la Administración.

Otras publicaciones son *Iniciación a la Administración General en 1999*, *Teoría General de la Administración en 2001*, *Desempeño Humano en las Empresas en 2002*, *Teoría General de la Administración Vol. 2 en el 2002*, *Construcción de Talentos: las Nuevas Herramientas de la Gestión de Personas* también en 2002, *Carrera y Competencia*, *Administración de Recursos Humanos*, *Remuneración*, *Beneficios y Relaciones de Trabajo*, *Nuevos Paradigmas y Administración Estratégica* en 2003.

Otras publicaciones las realizó entre 2004 y 2005, algunas de ellas son actualizaciones. Aquí encontramos *Introducción a la Teoría General de la Administración*, *Recursos Humanos: el Capital Humano de las Organizaciones*, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, *Administración en los Nuevos Tiempos*, *Planeación*, *Reclutamiento y Selección de Personal*, *Dando Alas al Espíritu Emprendedor*, *Planeación Estratégica*, *Gestión de Personas*, *Administración de la Producción: un Abordaje Introdutoria*, *Administración de*



Ventas: un Abordaje Introdutoria, Administración Financiera: un Abordaje Introdutoria, Administración de Materiales: un Abordaje Introdutoria, Comportamiento Organizacional y otras más.

6.1.2. Bernardo Klisksberg

Bernardo Klisksberg, nació en Argentina,

“Un gran investigador, quien ha contribuido en forma concreta, a la profundización del estudio de las relaciones entre administración, subdesarrollo y dependencias tecnológicas en Latinoamérica, ha publicado diversos trabajos entre los que destaca: *Administración, subdesarrollo, y estrangulamiento tecnológico.*”⁵⁸.

Sus temas, son encaminados hacia la pobreza en Latinoamérica, y sobre todo a realizar críticas sobre la administración y a los errores que se comenten al estudiar a las empresas, ya que este autor afirma que a las empresas se les conceptúa como

“destinadas a maximizar la eficiencia y rentabilidad, se parte de hipótesis falsas respecto al comportamiento del hombre, existe un ciego empirismo –se da preferencia a la experiencia directa como fuente de conocimiento-, hay una inclinación a generalizar los resultados de las observaciones recogidas en el marco de determinadas experiencias, sin considerar que carecen de potencial para predecir...”⁵⁹

Asimismo, señala que las organizaciones deben estudiarse desde diferentes enfoques interdisciplinarios: fenómenos psicológicos, económicos, jurídicos etc. Y que hay autores que critican los métodos tradicionales o teorías tradicionales, pero que estos, no logrado producir una teoría adecuada que englobe a todas las variables de la administración.

6.1.3. Carlos Dávila Ladrón de G.

Autor colombiano, que por sus aportaciones a la administración, también se ha distinguido. Es profesor de la Universidad de Bogotá. Es reconocido por sus obras. Ha escrito libros de textos, así como de investigación. De entre sus destacadas obras en la cual participa como coordinador, encontramos el libro, *Business History in Latin America*. Material que contiene siete ensayos sobre la

⁵⁸ Joaquín Rodríguez y Valencia. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, ECAFSA, México, 1998. pág. 175

⁵⁹ George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p.266



historia empresarial en América Latina, incluye a Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela.⁶⁰

6.1.4. Enrique Oligastri U.

También autor colombiano, profesor y director de investigación del programa de alta gerencia de la Universidad de los Andes, en Bogotá. Ha escrito una importante obra literaria en la que destacan libros de texto e investigación.

Entre sus investigaciones, llama la atención la descripción de los **perfiles de negociación intercultural**; describe que los individuos de los diversos países latinoamericanos tienen patrones de negociación semejantes. Define la negociación como el comportamiento, conceptos, expectativas y valores que tienen las personas cuando se enfrentan a una situación de diferencia de intereses, situación en la cual hay un conflicto, pero también intereses comunes.⁶¹

Entre sus obras encontramos *Una Introducción a la Negociación Internacional. La Cultura Latinoamericana frente a la Angloamericana, Japonesa, Francesa y del Medio Oriente, Gerencia Japonesa y Círculos de participación, Manual de Planeación Estratégica.*

Asimismo, trató temas sobre liderazgo, estructuras administrativas y otros más.

6.2. Autores mexicanos

6.2.1. Agustín Reyes Ponce

Agustín Reyes Ponce, licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Puebla y fundador de la Carrera de Administración en la misma Universidad. Asimismo, en el año de 1981, fue nombrado Doctor Honoris Causa en el área de Administración por parte de la Universidad Iberoamericana, de la cual fue fundador de en algunas carreras y director. Profesionalmente entre muchas

⁶⁰ George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p.266.

⁶¹ *Ibid.*, p. 268.



actividades, se desempeñó como asesor de la COPARMEX. Catedrático de la FCA-UNAM y del IPN.

Agustín Reyes Ponce es uno de los autores más reconocidos en las áreas de administración, sus trabajos realizados son producto de sus investigaciones realizadas sobre empresas y casos en México, de hecho, realiza una distinción entre lo que es la **Administración Pública y la Administración Privada**. Debido a eso es que se le considera como uno de los autores más representativo de la Administración en México. Este autor **definió a la Administración**, y lo hizo diciendo que la Administración es un “conjunto sistemático de reglas que llevan a lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”⁶². Al igual que lo hicieron otros autores (por ejemplo Ferry, Fayol), nos presenta una serie de características referentes a la administración:

- ✓ **La universalidad de la administración.** En todo organismo social existe coordinación sistemática de los medios.
- ✓ **Su especificidad.** Los aspectos de la administración son específicos, es decir, considera cada una de las situaciones y tipos de organismos.
- ✓ **Su unidad temporal.** Su carácter es único y lo observamos en la mayoría de los elementos de la administración en mayor o menor grado.
- ✓ **Su unidad jerárquica.** Cada jefe de un organismo social, representa una unidad jerárquica en diferentes grados.

Considera que existe una relación estrecha entre Administración y Derecho, ya que este último forma parte de la estructura necesaria para las bases de una organización social. Realizó análisis sobre los organismos sociales, clasificando a los elementos que forman parte de la misma en bienes materiales, los hombres, y los sistemas.

⁶² ⁶² George Claude S., *Historia Del Pensamiento Administrativo*, p.269.



También definió la **función del director empresarial** y la **clasificación de las empresas**.

El director Debe tener	<ul style="list-style-type: none">✓ Creatividad e innovación, toma de decisiones fundamentales y finales.✓ Designación de los funcionarios.✓ Delegación de los funcionarios.✓ Delegación de la autoridad.✓ Fijación de los grandes objetivos y políticas.✓ El control necesario.
-----------------------------------	---

Las empresas se clasifican en:

- ✓ Artesanales.
- ✓ Familiares.
- ✓ De sociedad.

Asimismo, al igual que otros autores clásicos como contemporáneos, define su propio **modelo de proceso administrativo** en dos partes o etapas: la mecánica o estática que engloba a la previsión, planeación y organización, y la dinámica donde contempla a la integración de recursos humanos, la dirección y el control. Al respecto de estas nos dice.⁶³

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
Previsión	Participación de ideas en cuanto a los acontecimientos que tendrán lugar en la organización. Dentro de ésta se fijan objetivos, investigan

⁶³ Cuadro tomado de los *apuntes de Administración I*. Paquete de estudio autodirigido de Administración I plan 98. SUA-FCA-UNAM.



COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
Planeación	<p>factores y coordinan los distintos medios de acción. Esta etapa incluye tres principios básicos: previsibilidad en situaciones de certeza o incertidumbre, objetividad (las previsiones deben estar soportadas por opiniones subjetivas) y medición (las previsiones puedan ser susceptibles de medirse).</p> <p>Subetapas: fijación de objetivos, investigación y acuerdo de recursos alternativos de acción.</p> <p>Consiste en fijar medidas concretas de acción con la mayor precisión posible.</p> <p>Subetapas: políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuestos, entre otras.</p>
Organización	<p>Su objetivo es la estructuración técnica de las relaciones entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo.</p>
Integración	<p>Consiste en coordinar los elementos materiales y humanos necesarios en la organización para su adecuado funcionamiento.</p>
Dirección	<p>En esta etapa se lleva a cabo todo lo planeado, por medio de la autoridad, comunicación y supervisión del administrador.</p> <p>Elementos preponderantes de la dirección: delegación, autoridad, comunicación, supervisión y toma de decisiones.</p>
Control	<p>Es la última etapa del proceso administrativo. Aquí se miden los resultados actuales en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.</p> <p>Subetapas: establecimiento de medidas de control, operación de recolección y concentración de datos</p>



COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
	e interpretación y valoración de resultados.

Cuadro 6.1. Componentes del proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce

Según Reyes Ponce, la **previsión** responde a la pregunta: ¿qué puedo hacer?, teniendo **tres momentos**: la definición del propósito, la investigación y el desarrollo de alternativas.

La planeación responde a la pregunta ¿qué voy a hacer?, cuyos momentos son, como se puede apreciar en el cuadro, la fijación del objetivo, definición de políticas, establecimiento de programas, y fijación del presupuesto respectivo.

La organización responde a la pregunta: ¿cómo lo voy a hacer?, en esta etapa se contemplan las estructuras y los sistemas. Las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables. Los sistemas definen los procedimientos y métodos que deben seguirse.

Para la integración Reyes Ponce se plantea la pregunta ¿con quién lo voy a hacer?, y la responde a través del reclutamiento, la selección, contratación, inducción etc. Llegamos a la dirección a cuya pregunta obedece ¿se esta haciendo?, verificar a través de la comunicación, delegación de autoridad, autoridad y liderazgo y la motivación.

El control como última etapa responde a la pregunta ¿qué se hizo?, que no es más que el análisis de resultados para determinar que lo que se realizó cumplió con lo planeado.

Finalmente podemos decir, que publicó diversos trabajos entre los que destacan *Administración de objetivos, Administración de personal, Análisis de puestos, El administrador de empresas, ¿qué hace?, y Administración de empresas.*



6.2.2. Isaac Guzmán Valdivia

Isaac Guzmán Valdivia, autor mexicano que a través de sus obras y por la forma en que aborda los temas referentes a la administración, refleja otra visión de la administración. Sus reflexiones sobre la administración, han influido de manera considerable en otros profesionales. Si alguna relación tiene con Reyes Ponce, es que fue también pionero en las carreras de Relaciones Industriales y Administración en la Universidad Iberoamericana.

Isaac Guzmán Valdivia realizó aportaciones a la administración, destacando antes que nada su definición:

Es “una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos. Considera la **Administración como una ciencia**, ya que es el conocimiento de las relaciones constantes que guardan entre sí los fenómenos de la experiencia. Apoya esta afirmación mencionando algunas características del conocimiento científico que cumple la Administración: **universalidad, unidad, congruencia sistemática, coherencia metódica, coordinación orgánica**. Es una **ciencia práctica**, ya que en ella la inteligencia se conoce, no con la finalidad especulativa de saber por saber, sino con el propósito de encauzar o dirigir la actuación del hombre”.⁶⁴

Asimismo, destacó lo que debe ser la **administración**, señalándola como **un medio** y no un fin y la importancia de los administradores como un grupo de dirigentes. Su teoría administrativa esta desarrollada bajo un enfoque sociológico. Otras de las propuestas del autor es la importancia de la iniciativa privada.

Algunas de sus publicaciones fueron:

- ✓ La elevación del nivel de vida de nuestra población.
- ✓ La mejor articulación de los intereses de inversionistas, consumidores, empleados y trabajadores.
- ✓ Alza en los índices de productividad.
- ✓ Impulso al progreso tecnológico.
- ✓ Apoyo a las investigaciones y estudios administrativos, económicos y sociológicos.

⁶⁴ *Idem*



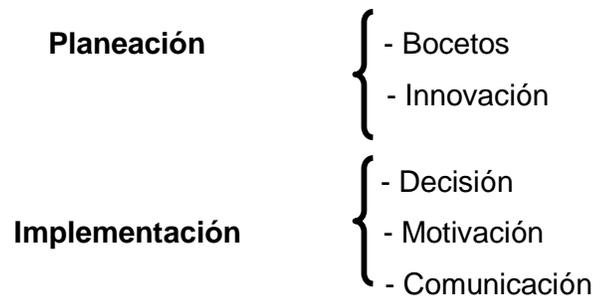
6.2.3. José Antonio Fernández Arenas

José Antonio Fernández Arena se graduó como licenciado en Contaduría y Administración de Empresas por parte de la Facultad de Comercio y Administración, hoy Facultad de Contaduría y Administración, de la cual, posteriormente fue director. Fue el primer egresado de la licenciatura en administración. Posteriormente, desarrolló escritos sobre la materia y otros aspectos más sobre la administración, auditoría administrativa e historia de la administración.

Al igual que lo hicieron Agustín Reyes Ponce e Isaac Valdivia, presenta a la administración así:

“La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”⁶⁵. En su obra *El Proceso Administrativo*, describe el **proceso administrativo en tres etapas**: planeación, implementación y control. Para él la **planeación** es el primer elemento del proceso y por ende la relaciona con el alfa del proceso y al **control** como última etapa como el omega.

Su modelo lo presenta así:



⁶⁵ Jorge Barajas Medina, *Curso introductorio a la Administración*, p.166.

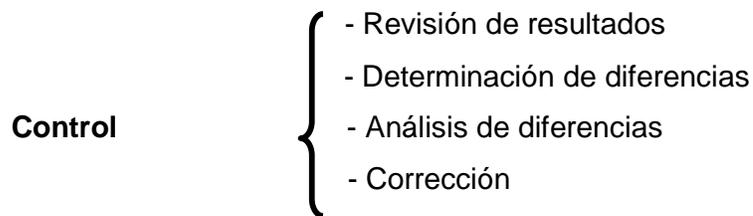


Figura 6.1. Las tres etapas del proceso administrativo propuestas por Fernández Arenas⁶⁶

De igual forma, realiza una clasificación de los mecanismos de operación primero clasifica a los objetivos en institucionales, de servicio, sociales, económicos y mecanismo de operación: dirección, asesoramiento, información, participación, individual, planear, implementar, controlar.

De entre sus publicaciones encontramos otras obras como, *Auditoría administrativa*, *Principios administrativos* y *Elementos de administración*.

6.2.4. Miguel F. Duhalt Krauss

Krauss, autor mexicano que se graduó en Administración pública por parte de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, de ahí, su interés por escribir sobre los manuales de procedimiento de las oficinas públicas, así como técnicas para su elaboración y diagramas para los manuales de procedimientos.

También, escribió sobre aspectos de Administración pública, el desarrollo en México, y Técnicas de comunicación administrativa, pero definitivamente su enfoque fue sobre la elaboración de los **manuales de procedimientos**, como documentos indispensables de organización administrativa en las oficinas, que aunque su enfoque fue en las públicas, esto no limita que sus técnicas se puedan aplicar en el sector privado. Sus escritos los presenta más que como una obra (libro), una guía didáctica, donde establece paso a paso la elaboración de estos manuales para ser usados por empleados de las oficinas, o por profesores y estudiantes interesados en aprender. Asimismo hace alusión a los diferentes tipos de manuales que deben usarse en las oficinas.

⁶⁶ *Apuntes de Administración I*. Paquete de Estudio autodirigido plan 1998. SUA-FCA-UNAM



Bibliografía del tema 6

RODRÍGUEZ y Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, 1998, 730 pp.

RÍOS Szalay, Alberto y Paniagua, Aduna Andrés, *Orígenes y perspectivas de la Administración*, 2.^a ed., México, Trillas, 1990, 212 pp.

CLAUDES S, George Jr., *Historia del pensamiento administrativo*, 7.^a ed., México, Prentice-Hall, 1991, 240 pp.

Actividad de aprendizaje

- A.6.2.** Realiza un cuadro comparativo de los autores latinoamericanos y mexicanos, establece semejanzas y diferencias con respecto a su visión sobre la Administración.
- A.6.3.** Realiza un cuadro comparativo de los autores mexicanos y latinoamericanos, establece semejanzas y diferencias con respecto a su visión sobre el proceso administrativo.
- A.6.4.** Lee y analiza la lectura que se presenta en el anexo 1 tomado del texto *Introducción a la Administración con Enfoque de sistemas* de Joaquín Rodríguez y Valencia, tercera edición 1998.
- A.6.5.** Explica (según Rodríguez y Valencia), cómo Guillermo Bonfil Batalla relaciona sus obras sobre México con la Administración. Asimismo, reflexiona sobre el tema y da tu punto de vista con respecto a lo siguiente: Actualmente, en México se practica una administración acorde con nuestra realidad, o es un producto de la influencia de las corrientes o escuelas desarrolladas en otros países, por ejemplo, Estados Unidos.
- A.6.6.** Entrevista a dos licenciados en Administración y pregúntales si consideran que los profesionales en este campo son capaces de desarrollar conceptos administrativos de carácter teórico. Con ello realiza un análisis objetivo de la realidad de las entidades mexicanas para aplicar una administración efectiva acorde con la organización en la cual prestan sus servicios. Presenta por escrito los puntos de vista de los entrevistados.⁶⁷

⁶⁷ Actividad tomada del cuaderno de actividades del Paquete de estudio de Administración I, para el SUA, plan 98.



A.6.7. En base al autor Miguel F. Duhalt Krauss; investiga en revistas, boletines, planes de estudio o en Internet, en qué consisten ambas. Elabora un cuadro donde establezcas sus similitudes y diferencias. Examina el tema y, de acuerdo con tu criterio, comenta por qué una se estudia en la Facultad de Contaduría y Administración; y otra, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.⁶⁸

Cuestionario de autoevaluación

1. Menciona tres autores mexicanos representativos del estudio de la administración y comenta brevemente sus aportaciones a la misma.
2. Menciona dos autores latinoamericanos y su mayor contribución a la Administración.
3. Menciona cuál fue el autor latinoamericano, que realizó severas críticas sobre el estudio de la Administración y puntualizó los errores que se comenten al estudiar a las organizaciones.
- 4.Cuál es la etapa o las etapas que se presentan en el proceso administrativo propuesto por los autores mexicanos y argumenta.
5. Menciona dos contribuciones que consideres importantes de Agustín Reyes Ponce.
6. Menciona cuál es la importancia de los trabajos de Miguel F. Duhalt Krauss
7. Menciona tres autores actuales que analicen la problemática administrativa.
8. Menciona los puntos de coincidencia en la definición de la administración de autores nacionales o extranjeros y argumenta.
9. Menciona cuáles son los mecanismos de operación establecidos por Isaac Guzmán Valdivia.
10. Explica las aportaciones de la administración en México por Reyes Ponce, Guzmán Valdivia, Fernández Arenas y Duhalt Krauss junto con una argumentación.

⁶⁸ *Idem.*



Examen de autoevaluación

Contesta si las siguientes aseveraciones son falsas (F) o verdaderas (V).

- _____1. Adalberto Chiavenato, es un autor Latinoamericano cuyas aportaciones están básicamente dedicadas a la recopilación de teorías de la administración.
- _____2. Isaac Guzmán Valdivia aportó a la administración un trabajo sobre los manuales de procedimiento de las oficinas públicas
- _____3. Isaac Guzmán Valdivia define a la Administración como ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.
- _____4. Agustín Reyes Ponce propone su modelo de Proceso Administrativo como previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
- _____5. El modelo de Proceso Administrativo propuesto por Fernández Arenas es planeación, organización, dirección y control.
- _____6. Según Reyes Ponce, su modelo de Proceso Administrativo responde a las preguntas ¿Qué puedo hacer?, ¿Qué voy hacer?, Cómo lo voy hacer?, ¿Con quién lo voy hacer?, ¿Se esta haciendo?, ¿Qué se hizo?
- _____7. José Antonio Fernández Arenas destacó como actividad fundamental dentro del ejercicio de la Administración a la Auditoría Administrativa.
- _____8. Isaac Guzmán Valdivia basa principalmente su teoría administrativa en las ideas de Henry Gantt y Taylor.
- _____9. Bernardo Klisksberg ha contribuido en forma concreta, a la profundización del estudio de las relaciones entre administración, subdesarrollo y dependencias tecnológicas en Latinoamérica.
- _____10. Miguel f. Duhalt Krauss, dentro de sus contribuciones sobre los manuales de procedimientos, estableció que aunque sus trabajos eran sobre las oficinas públicas, sus lineamientos también podrían utilizarse en oficinas o empresas privadas.



TEMA 7. EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO GERENTES EN LAS ORGANIZACIONES

Objetivo particular

Al finalizar la unidad, el alumno reconocerá el papel que desempeña el licenciado en administración como gerente y principal impulsor de las estrategias fijadas por las organizaciones.

Temario detallado

- 7.1. Tipos de gerentes.
- 7.2. Gerentes de nivel alto.
- 7.3. Gerentes de nivel medio.
- 7.4. Gerentes de nivel básico.
- 7.5. Los gerentes son universales.
- 7.6. Administración por sentido común.
- 7.7. Administración por experiencia.

Introducción

El presente tema considera el papel que tienen los licenciados en administración en su ejercicio profesional como directivos que apoyan e impulsan las estrategias establecidas por la organización.

Cabe mencionar que para abordar este tema, nos es necesario remitirnos a una de las fases dinámicas del proceso administrativo como lo es la **dirección**, de la cual depende el logro y el alcance de los objetivos de la organización a través del desempeño articulado de las personas que la integran, así como de la optimización de los recursos con los que cuenta.

En la práctica laboral las acciones de dirección en este sentido, pretenden la puesta en marcha de todas y cada una de las actividades vinculadas a la ejecución, ejercicio y aplicación de los planes, programas y proyectos que la organización se ha trazado para el buen logro de sus objetivos.



“Asimismo; dirigir a un grupo, una unidad, un área o la totalidad de una organización conlleva a la práctica de una serie de etapas como son:

1. La delegación de autoridad.
2. El ejercicio de la autoridad.
3. El establecimiento de canales efectivos de comunicación.
4. La supervisión del ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes”.⁶⁹

Para ello, se tocará en el presente tema, la descripción referente a los distintos tipos de gerencias; así como de los gerentes que se hallan dentro de una estructura organizacional; haciendo una distinción específica: 1) por la posición que ostentan éstos en los niveles jerárquicos que ocupan, 2) por el tramo de control que tienen asignado en cuanto a las actividades funcionales que ellos desempeñan y al número de subordinados que dependen de ellos, 3) por la comunicación que sostienen tanto con los niveles más altos, intermedios (horizontales) y operativos y 4) en su caso por la visión estratégica que deben desarrollar para enfocarse en todas aquellas acciones de dirección y coordinación que les corresponden.

Para finalizar, se expondrá cómo se realiza la administración por experiencia y por sentido común, que determinan otros enfoques en cuanto a la ejecución de ésta, por demás, extensa disciplina y de la cual dedicaremos más adelante estudios más profundos.

Actividad de aprendizaje

A.7.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.

⁶⁹ Agustín Reyes Ponce,. *Administración de empresas. Teoría y práctica, (segunda parte)*, pp. 307-308



➤ **Los gerentes en las organizaciones**

Para que la fase de Dirección pueda llevarse a cabo, se requiere en primera instancia de la integración de varias habilidades y conocimientos que deben dominar en su totalidad los directivos; en este caso, los distintos tipos de gerentes en las organizaciones, que son quienes marcan la pauta para dirigir de manera coordinada las acciones necesarias para la obtención de los objetivos de la organización. Siendo en este sentido una de las premisas de la dirección, como lo afirma el autor Agustín Reyes Ponce:

“No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar; sólo en un concepto totalitario podría pensarse en que el fin del administrador sea dirigir, aunque no coordinara. En cambio, sería un magnífico administrador el que lograra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando”⁷⁰

De este modo, podemos señalar entonces, que el gerente es la persona responsable de **dirigir** cada una de las actividades conducentes a alcanzar las metas que se fijan las organizaciones⁷¹ en los tiempos y términos fijados por las mismas, ya que de la actuación de los gerentes depende principalmente el desempeño armónico de los **trabajadores** y la consecución de sus labores de una manera eficaz.

➤ **Las funciones que debe llevar a la práctica un gerente**

A continuación se enlistan las principales funciones que debe llevar a la práctica un gerente:

- Dirigir los esfuerzos colectivos hacia un propósito común.
- Comunicarse y negociar con las personas para obtener el consenso.
- Orientar a las personas y obtener coherencia.
- Liderar a las personas.
- Motivar a las personas⁷²

➤ **Las habilidades básicas de un gerente:**

⁷⁰ *Ibid.*, p.307

⁷¹ Con base en James STONER, A.F, Edward R. Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. *Administración*, p. 7

⁷² Idalberto Chiaveneto. *Administración en los nuevos tiempos*, p. 480.



Asimismo; las habilidades básicas que debe tener y/o desarrollar un gerente son:

- **Las habilidades técnicas**, que lo identifican por la destreza en que emplea y desarrolla los procedimientos, las técnicas y demás conocimientos especializados para el ejercicio de sus funciones.
- **Las habilidades humanísticas**, éstas están vinculadas con las destrezas para trabajar con los equipos de trabajo existentes en cualquier organización, a través de la motivación y el liderazgo adecuado que lo impulse en lo personal y en lo grupal.
- **Las habilidades conceptuales**, éstas consisten en la facilidad para coordinar e integrar las actividades y los intereses de una organización.⁷³

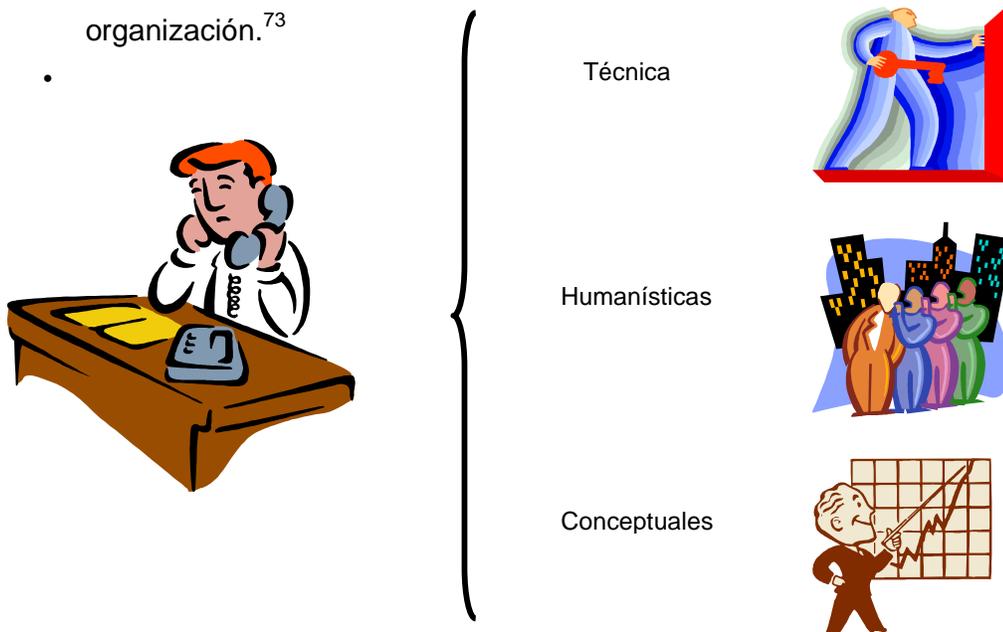


Figura 7.1. Las habilidades de los gerentes

Por lo anterior, podemos señalar que en la mayoría de los casos los gerentes de niveles más bajos aplican las habilidades de tipo técnico, ya que, por lo general se relacionan con roles más prácticos en la ejecución de sus funciones, a diferencia de los gerentes de niveles superiores que desarrollan habilidades conceptuales y de coordinación más precisas; cabe señalar que en ambos casos es necesario que se fomenten las de carácter humanístico, para llevar a

⁷³ Con base en STONER, James A.F, Edward R. Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. *Administración*, pp. 18-19



buen término la consecución tanto de los objetivos de grupo, como los de la organización.

Por otra parte, la actitud que toman los gerentes en distintos momentos en el desarrollo de sus funciones es **determinada por la situación** que se les presenta, y el cómo harán frente a la solución de problemas, obviamente sin alterar el funcionamiento normal que impera en la organización.

Este elemento que se refiere a la **resolución de conflictos** como lo señala Agustín Reyes Ponce, “es importante que se resuelvan en cuanto éstos aparecen, claro está, sin que nos lleve al detrimento de la disciplina que debe imperar en toda la organización”⁷⁴.

Porque en estas situaciones es en donde el gerente demuestra esa capacidad en cuanto a la toma de decisiones, con la cual puede abordar los problemas, identificar las ventajas y desventajas que se presentarían durante su resolución para poder determinar los distintos escenarios que lo lleven a hallar la alternativa más viable y conveniente, con la finalidad de llevarlo a buen término, minimizando o incluso eliminando el conflicto.

Otro de los factores que influyen en la determinación de los niveles de autoridad-responsabilidad de los gerentes, lo da el nivel jerárquico que ocupan en la estructura organizativa, así como el tramo de control que operan. Por esta razón se incluye en esta unidad los distintos tipos de gerentes que pueden interactuar en cualquier organización.

Actividad de aprendizaje

A.7.2. Elabora un cuadro comparativo de las características del gerente de acuerdo a diferentes autores como Koontz, Stoner, Terry y Barnard. Posteriormente, elabora otro cuadro comparativo de las características de un gerente considerando los 3 o 4 niveles del organigrama funcional.

⁷⁴ Con base en REYES Ponce, Agustín. *Administración de empresas. Teoría y práctica, (segunda parte)*, p. 310



A.7.3. Con base en los apuntes desarrollados (funciones y habilidades que deben tener y/o desarrollar los gerentes), investiga en dos organizaciones diferentes el papel que desempeñan sus gerentes, así como las características y responsabilidades de cada uno de ellos. Elabora un organigrama ubicando su autoridad y puesto.

7.1. Tipos de gerentes

Para poder definir la tipología con la que mostraremos las diferentes gerencias de las se compone la estructura organizacional de una entidad; así como los perfiles de los gerentes, debemos considerar a estos últimos, como aquellas figuras que gozan de autoridad funcional dada la jerarquía que ocupan, siendo éstos los principales promotores del desempeño armónico de los trabajadores de los diversos niveles y del desarrollo organizacional.

Por ello, nos es preciso puntualizar la manera en que se colocan dentro de los distintos niveles que integran a la estructura organizacional.

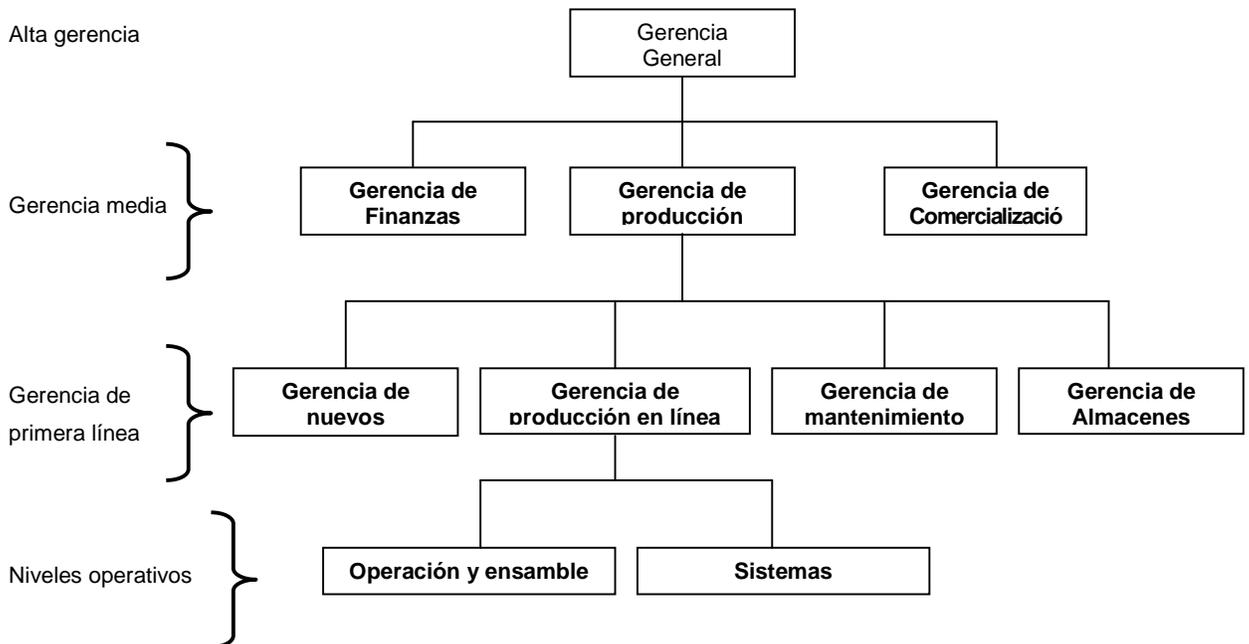


Figura 7.2. Ejemplo de la estructura jerárquica dentro de una organización



Alta gerencia. Le atañen las decisiones de los más altos niveles de la organización. Es donde lo diseñado, lo planeado y lo organizado se enlaza con la determinación de metas precisas y los tiempos fijados para alcanzarlas. En esta parte, la alta gerencia llega a nivel de ejecución estratégica, la cual influye por una parte en el desarrollo de las actividades que llevarán a cabo los niveles inferiores en cuanto a su rango jerárquico, ya que mediante el desarrollo eficiente y coordinado de las funciones operativas de los niveles más bajos de la organización, dependerá el éxito o el fracaso de la misma; ya que, por otra parte la vinculación de esos esfuerzos con el entorno externo definirá las ventajas competitivas que ésta posea, para así definir con mayor precisión el rumbo deseado por la entidad.

Gerencia media. Esta capa intermedia es conocida en muchas empresas como gerencia de departamento o gerencia de sector. A diferencia de los gerentes de primer nivel o de supervisión, los de nivel medio, planean, organizan, dirigen y controlan otras actividades gerenciales u otras de alguna unidad o de una sub-unidad, es decir coordinan las actividades de otros gerentes. Este estrato es el encargado de dirigir y coordinar las actividades de los administradores de primer nivel, y de otros empleados que no son gerentes, por ejemplo, personal de intendencia, recepcionistas, y asistentes administrativos.⁷⁵

Gerencia de primera línea. Ésta asigna las responsabilidades, los recursos necesarios y suficientes a los niveles operativos para el desempeño de sus funciones. Aquí la supervisión de las labores, como la comunicación; se da de una manera directa y concisa. Este nivel gerencial precisa la interacción de los elementos de un grupo o unidad de trabajo, los cuales a través de la aplicación de los preceptos del desarrollo organizacional tales como: “fomentar el desarrollo de habilidades administrativas, las ideas creativas y la innovación de los procesos”⁷⁶ pueden llegar a identificarse

⁷⁵ O. DA SILVA, Reynaldo. *Teorías de la Administración*, p. 12

⁷⁶ ROBBINS Stephen P. *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*, pp. 228-229



con sus valores y objetivos de grupo; para también vincularse con los objetivos, la misión y la visión de la organización en su conjunto, para la cual trabajan.

Existen diversos tipos de gerentes:

Gerentes generales

“Son aquellos cuyo alcance de decisión dentro de una organización abarca a ámbitos de acción más amplios, ya que la complejidad de todas las actividades realizadas por una entidad conlleva a la operación coordinada de funciones tales como: la planeación, la organización, la dirección y el control que están relacionadas a su vez con el alcance de los objetivos o metas planteadas por la misma.

Gerentes funcionales

Éstos sólo son responsables única y exclusivamente de un área funcional como puede ser: producción, finanzas, mercadeo etc. Su unidad de mando se centra en la dirección y coordinación de las labores de índole operativa que realizan los trabajadores dentro de la organización; es decir están involucrados más en el hacer de las cosas. Su ámbito de acción puede ser tan amplio como su jerarquía lo permita.

7.2. Gerentes de nivel alto

También llamados de la alta gerencia. Ésta se compone por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar a toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Son quienes establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno” ⁷⁷ tanto interno como externo.

7.3. Gerentes de nivel medio

Los gerentes en los rangos medios de la jerarquía de la organización; son responsables de otros gerentes y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones; a su vez, dependen de gerentes de nivel más alto. “La gerencia

⁷⁷ James A.F Stoner , . Edward R. Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. *Administración*, pp. 17-18.



media incluye varios niveles de una organización. Y en este caso, los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de los gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones. La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de la organización y equilibra las demandas de los gerentes y las capacidades de los patrones.

7.4. Gerentes de nivel básico

De primera línea o de primer nivel, éstos son los responsables de los trabajos de los empleados de operaciones y no supervisan a otros gerentes. Representan el nivel “primero” o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización”.⁷⁸

Actividad de aprendizaje

A.7.4. De acuerdo a los diferentes procesos gerenciales estudiados en temas anteriores (comunicación, liderazgo, negociación, etc.), y a los tipos de gerentes presentados en este tema, desarrolla un ensayo indicando cuál es el papel de cada uno de estos procesos gerenciales en cada nivel gerencial.

7.5. Los gerentes son universales

En este sentido, el carácter de los gerentes es global, dado que estos representan en primera instancia la cabeza de cualquiera de las áreas que lleve a cabo las funciones de dirección de cada uno de los niveles jerárquicos existentes en cualquier tipo de organización ya sea productora de bienes y/o servicios, de índole nacional, transnacional, internacional y gubernamental entre otras.

7.6. Administración por sentido común

La Administración por sentido común surge de la necesidad de asumir el sentido de congruencia que debe existir entre las unidades administrativas que

⁷⁸ *idem.*



componen una organización con relación a la misión, la visión, los objetivos y metas fijadas para alcanzarlas; siendo lo anterior, lo que en primera instancia establecen las organizaciones, así como la coherencia que debe darse, al considerar el entorno externo que la rodea refiriéndonos específicamente para con la sociedad, el país, la competencia existente en el mercado, los clientes, los proveedores etc.

7.7. Administración por experiencia

Ésta se da en la práctica real de las tareas cotidianas, que reflejan el desempeño del individuo que pertenece a un grupo u organización, y cuando surge la necesidad de hacer frente a los diversos problemas y situaciones de índole administrativo, en donde el modo o la manera de realizar las funciones rutinarias de la organización, se vuelve una costumbre reiterada dada la operación de la misma (en ella existen algunos procesos comprobados, actualizados y formales).

Siendo aquí donde la experiencia resulta un elemento clave, para seguir llevando a cabo las actividades de una manera eficaz eficiente y pertinente; ya que la experiencia actúa como un agente facilitador de los procesos, procedimientos y demás medios de los que se valen las organizaciones para el logro de sus fines.

Actividad de aprendizaje

- A.7.5.** Elabora una gráfica en donde ubiques la responsabilidad y el papel que juegan los gerentes de diferentes niveles en la práctica administrativa.
- A.7.6.** Realiza una lectura y analiza el artículo que se presenta en el anexo 2 denominado *La formación profesional el desafío del nuevo siglo*, del autor Luis Alberto Caro Figueroa; y con ello elabora un cuadro donde especifiques las habilidades, actitudes y conocimientos que debe tener un profesional de la administración (gerente) en la época actual.
- A.7.7.** Elabora un cuadro comparativo del perfil profesional que establece Caro Figueroa y de la demanda del mundo actual y establece las similitudes y diferencias.



A.7.8. Realiza una lectura, analiza y reflexiona sobre el artículo que se presenta en el anexo 3 denominado *Qué es un administrador*, del autor Rafael García Castillo y Cruz, publicado en la revista de la UAM, *Gestión y estrategia*. Relaciónalo con lo estudiado hasta el momento en esta unidad y de acuerdo a tu criterio, elabora un ensayo dando tu punto de vista sobre lo que manifiesta el autor de lo que debe ser un administrador.

Bibliografía del tema 7

CHIAVENATO Idalberto. *Administración en los nuevos tiempo*, Colombia: McGraw Hill Interamericana, 2003, (s.e), 711p.

O. DA SILVA, Reynaldo. *Teorías de la Administración*. México: Internacional Thomson Editores, 2002, 523p.

REYES Ponce, Agustín. *Administración de empresas*. Teoría y practica, segunda parte, México: Editorial Limusa, 2000(trigésimo séptima reimp.), 392 p.

ROBBINS Stephen P. *Fundamentos de Administración*. Conceptos esenciales y aplicaciones, México: Prentice- Hall Hispanoamericana, 1997, 482p.

STONER, James A.F, Edward R. Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. *Administración*, México: Prentice- Hall Hispanoamericana, (6 ta ed). (s.a) 688p.



Cuestionario de autoevaluación

1. Define el concepto de dirección en la administración.
2. Define el concepto de coordinación.
3. ¿Cómo se interrelacionan la dirección y la coordinación?
4. ¿Cuáles son las etapas que conlleva la práctica de la dirección de un grupo o una unidad o un área de trabajo?
5. Describe el papel de los gerentes en las organizaciones.
6. Enlista las principales funciones que debe llevar a la práctica un gerente.
7. Describe cada una de las habilidades básicas que debe tener y/o desarrollar un gerente.
8. ¿Qué tipo de habilidades deben aplicar los gerentes de los niveles más bajos dentro de la estructura organizacional?
9. ¿Qué implica la resolución de conflictos según Agustín Reyes Ponce?
10. ¿Qué demuestra la resolución de conflictos por parte de los gerentes?
11. ¿Cuántos tipos de niveles gerenciales conoces?
12. ¿Cuántos son los tipos de gerentes que se desarrollaron en esta unidad?
13. ¿Que tipo de visión deben desarrollar los gerentes de alto nivel?
14. ¿Qué es lo que define el carácter universal de los gerentes?
15. Describe lo que es para ti la administración por sentido común y la administración por experiencia



Examen de autoevaluación

A continuación seleccione subrayando aquella opción que considere correcta a la pregunta planteada:

1. ¿Cuál es la etapa del proceso administrativo a la cual nos remitimos al tratar el tema: “el papel del licenciado en administración como gerente en las organizaciones”?
 - a) La fase dinámica
 - b) Sistémica de la administración
 - c) La dirección
 - d) La evolución del pensamiento administrativo

2. Las organizaciones necesitan de estas acciones para el buen logro de sus objetivos:
 - a) Las de dirección y coordinación
 - b) Las de ejecución
 - c) Las de eficacia
 - d) Las de aplicación de los planes

3. La dirección de un grupo, unidad, área o la totalidad de la organización conlleva a la práctica de una serie de etapas que son:
 - a) La posición que ostentan los gerentes en los niveles jerárquicos que ocupan, por el tramo de control que tienen asignado y el número de subordinados que dependen de ellos
 - b) El proceso de comunicación que sostienen tanto con los niveles más altos, como los intermedios y operativos
 - c) Determinadas en su caso por la visión estratégica de la organización
 - d) La delegación, el ejercicio de autoridad, el establecimiento de canales efectivos de comunicación y la supervisión simultánea del ejercicio de autoridad y ejecución de las órdenes



4. Para el autor Agustín Reyes Ponce una de las premisas de la dirección estriba en:
 - a) No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar
 - b) En que el administrador aplique la dirección pero no coordine
 - c) Que el administrador dirija más que coordinar
 - d) Ninguna de las anteriores

5. Los gerentes son los responsables según James Stoner de:
 - a) Llevar a cabo la administración de todas las funciones administrativas de una entidad
 - b) Dirigir cada una de las actividades conducentes a alcanzar las metas que se fijan las organizaciones
 - c) Las responsabilidades de poner en marcha una organización
 - d) Realizar los planes y proyectos de una organización

6. El comunicarse, el orientar, el liderar y motivar a las personas son:
 - a) Las funciones principales que debe llevar a la práctica un gerente.
 - b) Los principios del proceso administrativo.
 - c) Las labores de los líderes
 - d) Actividades coordinadas

7. Son consideradas las habilidades básicas de un gerente:
 - a) Las de índole Administrativo
 - b) Las de ejecución
 - c) Las prácticas
 - d) Las de carácter técnico, humanístico y conceptuales

8. Específicamente ¿en qué tipo de situaciones demuestran los gerentes su capacidad de decisión?
 - a) En la propuesta de planes y proyectos
 - b) En la resolución de conflictos
 - c) En designar las cargas de trabajo a los subalternos
 - d) Las de aplicación de los planes



9. Son considerados los niveles gerenciales dentro de una organización:
- a) El área de administración y finanzas
 - b) Los operativos
 - c) La alta gerencia, la gerencia media, la gerencia de primera línea.
 - d) Los niveles jerárquicos
10. Son los gerentes que se responsabilizan única y exclusivamente de un área funcional como puede ser: producción, finanzas, mercadeo etc.:
- a) Gerentes medios
 - b) Gerentes funcionales
 - c) Gerentes generales
 - d) Gerentes de nivel alto
11. La administración por sentido común consiste en:
- a) Asumir un sentido de congruencia con las unidades administrativas que componen a una organización
 - b) Articular las funciones administrativas de una organización.
 - c) En organizar a los individuos que forman parte de una entidad
 - d) Realizar labores gerenciales
12. Esta administración se da en la práctica de las tareas cotidianas, que reflejan el desempeño del individuo que forma parte de un grupo o una organización, ya que éste es el elemento clave para seguir llevando a cabo las actividades de una manera eficaz eficiente y pertinente:
- a) La administración por objetivos
 - b) La administración general
 - c) La administración preactiva
 - d) La administración por experiencia



TEMA 8. EL MEDIO ENTORNO Y SU IMPACTO

Objetivo particular

Al finalizar la unidad el alumno contará con los conceptos y las herramientas que le permitan identificar y analizar las fuerzas externas que influyen en el ambiente organizacional de la empresa y de esta manera responder ante las amenazas y oportunidades en que se enfrenta a diario la organización.

Temario detallado

- 8.1. El ambiente externo
- 8.2. El macroambiente
- 8.3. El ambiente competitivo
- 8.4. Análisis ambiental
- 8.5. Respuesta al ambiente

Introducción

En unidades anteriores de este documento hemos destacado un principio básico organizacional: “**La organización es considerada desde su origen como un sistema abierto**”, es una frase que vale la pena insertar como introducción a esta unidad, algunos dirían que las organizaciones se consideran como un elemento más entre los miles de elementos que interactúan en una sociedad como la nuestra, y es muy cierto, la organización en toda su estructura es dependiente de aquellos otros elementos (gobierno, instituciones educativas, sindicatos, mercado, servicios varios, etc..) con los que interactúa, así de esta manera, la organización toma los recursos (tangibles e intangibles) de un sistema mayor (ambiente externo), procesa estos recursos dentro de su ambiente interno y los devuelve al exterior en forma de resultados (bienes, servicios, ideas, etcétera).

Por todo esto, las organizaciones no están al vacío, dependen de sus condiciones externas y forman parte de entidades más grandes llamadas suprasistemas, como la industria a la que pertenecen, o sistemas económicos que justifican a esa entidad.



Por lo tanto, la administración no solo es el estudio del ambiente interno organizacional, sino que como lo pregonaba la escuela estructuralista, el medio ambiente externo influye en la toma de decisiones de cualquier área de trabajo de las organizaciones y se convierte más tarde en un parámetro de la eficiencia organizacional que exige redefinir de manera constante y permanente en estructura y procesos a la entidad.

Por último, no olvidemos que el análisis del ambiente externo es fundamental para la elaboración de la planeación estratégica, misma que contribuye a un escenario creativo para delimitar y dar solución a los problemas directivos, gerenciales y operativos.

8.1 Ambiente externo

El mundo en que vivimos y viviremos, así como el ambiente en el cual operan las organizaciones no tiene precedente, la dinámica social a diario la experimentamos cada vez con mayor rapidez, aún cuando los elementos sean los mismos nos percatamos a diario de nuevas formas de vida, integración de nuevos estilos productivos y políticas, así como de nuevos valores sociales aplicados a todos los niveles de vida. Por ello, las organizaciones tienen la necesidad de compartir y de abordar todos estos cambios, ya sea de manera directa o a través de información que le va permitiendo redireccionar sus esfuerzos hacia grupos cada vez más demandantes en cuestión de productos y servicios.

Pero, ¿Cómo podemos definir al ambiente externo?, bueno antes que nada **el medio ambiente organizacional puede ser interno o externo** y es considerado como aquéllas fuerzas que influyen en la toma de decisiones de cualquier institución. Algunas pueden ser manipuladas por la organización (fuerzas internas), pero algunas otras no, y estas son las **fuerzas externas**, es decir el ambiente externo organizacional. Estas fuerzas externas son relevantes y están fuera de los límites de la compañía, por relevantes debemos de entender todos los factores a los que los gerentes deben de prestar atención para ayudar a sus organizaciones a competir con eficacia para sobrevivir.



En la medida de que conozcamos a fondo cada una de estas fuerzas externas podremos no solo actuar con éxito en los **escenarios económicos, políticos y sociales de nuestro medio ambiente**, sino también formar parte del protagonismo del cambio social y organizacional. Todos estamos inmersos en el proceso de cambio, y es una demanda latente a nivel internacional, es un requisito globalizado, las empresas vienen enfrentando desde hace algún tiempo situaciones que nunca antes habríamos imaginado. La sustentabilidad, responsabilidad social, la ventaja competitiva internacional y los bloques económicos así como los requisitos de calidad y excelencia son solo una pequeña muestra de cómo se está organizando el mundo allá afuera. La desventaja de estos nuevos modelos son para los países en desarrollo como el nuestro, y es por eso quienes están al frente de las instituciones están obligados ahora a prepararse y tomar conciencia con respecto a la necesidad de un cambio en las organizaciones.

8.2 Macroambiente

Son aquellos factores del medio que influyen en todas o en casi todas las organizaciones de un determinado país o región.

Para su análisis, se dividirá en:

- Medio ambiente natural o ecosistema,
- Sistema económico,
- Sistema político-legal y
- Sistema sociocultural

El medio ambiente natural o ecosistema está en función de todo el conjunto de recursos naturales que los hombres han usado y explotado durante toda la historia para satisfacer sus necesidades y generar las diversas culturas y el progreso tecnológico.

Algunos de estos recursos son renovables, como la madera y otros no, como es el caso del petróleo.



Las organizaciones transforman esos recursos y los devuelven al medio ambiente en la forma de productos y servicios ya elaborados para uso o consumo de la sociedad.

El **sistema económico** es el sistema de una nación para asignar sus recursos entre sus ciudadanos.

Es un sistema muy complejo y se encuentra relacionado con aspectos sociales, culturales, políticos y legales, los que estimulan o no, el desarrollo y comportamiento de toda organización.

El **sistema político legal** es aquel que rige los asuntos públicos, el gobierno del estado y el manejo del poder.

Tiene una fuerte conexión con el conjunto de leyes del país, ya que, en buena medida, la manera como se ejerce y se distribuye el poder político que está condicionado por dichas leyes.

El **sistema sociocultural** se compone del conjunto de factores que condicionan que un grupo de individuos se comporte de la manera como lo hace, por lo que se puede afirmar que se desarrolla por medio de la interacción humana y es resultado de la experiencia.

No olvidemos ante de dejar esta clasificación, al **sistema virtual**, este gran espacio conformado por la gran red internacional (Internet) , un área *ad hoc* para los negocios, para la interacción de individuos-empresa, empresa-empresa; y sobre todo para lograr llegar hasta los lugares más recónditos del planeta.

Algunos aspectos a considerar en los cambios a nivel macroambiental pueden ser los siguientes:

- Cambios tecnológicos y en las relaciones económicas.
- Turbulencia social y política.
- Globalización de las relaciones organizacionales.
- El ajuste constante de las monedas internacionales.
- La relación valores-mercado internacional.



- El fisco y el quehacer organizacional., etc.

El administrador del futuro tiene que ser un buen estratega, con un alto nivel de motivación orientada a la obtención de resultados mediante la adquisición, asignación y manejo del medio ambiente organizacional, pero específicamente atención hacia aspectos del macroambiente que son los que le van a permitir lograr la autorrealización de la empresa. Tiene que ser, por lo tanto, un administrador altamente desarrollado y autoconfiante, con un amplio entrenamiento científico y tecnológico, con capacidades y habilidades para resolver problemas a través de procesos de investigación y adaptación de conocimientos.

8.3 El ambiente competitivo

Es bien sabido que el ambiente competitivo se encuentra en todas las actividades del hombre, en la organización empresarial este punto juega un papel preponderante, ya que las empresas se consideran como agentes económicos y tienen toda la libertad de ofrecer bienes y servicios al mercado y a la vez también tienen la libertad de elegir a quien comprar a adquirir abastecimiento para sus procesos. Es por ello que debemos de aceptar que la organización cuenta con una gran pluralidad en estas cuestiones, es decir puede escoger entre varios clientes y proveedores. Bajo este concepto se desarrollan algunas otras estrategias como la **segmentación**.

El ambiente competitivo esta compuesto por todos aquéllos **factores con los que interactúa la empresa** en sus acciones dentro del mercado nacional e internacional en que se mueve su producto y/o servicio. En este orden tenemos factores tales como la competencia directa, competencia indirecta, competencia potencial así como aspectos de distribución y logística para con los clientes y el mercado.

Estos factores arrojan **indicadores** (el número de competidores por ejemplo) que nos van guiando o direccionando nuestras acciones en el mercado.

Al identificar los competidores en un mercado potencial es importante saber que pueden ser directos o indirectos.



Un **competidor directo** es aquél que vende o comercia el mismo producto o servicio que el nuestro, basta hojear algunas fuentes como la sección amarilla, el periódico local u observar en algunas áreas para identificar empresas que se convierten en competidoras directas, por ejemplo en la venta de refrescos de cola, tenemos a dos aguerridos competidores directos: Coca Cola y Pepsi Co. En un pasaje de productos electrónicos, encontramos a un sinnúmero de locales vendiendo los mismos productos, algunos en las mismas condiciones y precios.

Por otro lado los **competidores indirectos** son aquéllos que venden productos o servicios al mercado en que se encuentra nuestra empresa, aunque no estén especializados en ello. Por ejemplo si comercializamos con productos naturales al servicio de la estética del cuerpo, encontramos que algunas farmacias, gimnasios o locales sin giro específico, también venden productos similares que pueden afectar al mercado nuestro de diferentes maneras.

Una vez identificado el tamaño, y el tipo de mercado a que se dirigen los competidores, es importante analizar y observar sus **estrategias de competencia** a fin de desarrollar nuestro plan de mercadeo y poder descubrir o potenciar una ventaja competitiva.

Algunas de las preguntas que te podemos hacernos en base a un ambiente competitivo pueden ser:

- ¿Qué tan extensa es su línea de productos?
- ¿Qué están promoviendo, anunciando o usando para destacar?
- ¿Qué tipo de servicios ofrecen y de qué calidad?
- ¿En qué condiciones tienen su establecimiento en cuanto a limpieza, decorado e imagen en general?

No olvidemos que nacimos bajo un **ambiente competitivo**, y el mejor consejo es llegar a conocerlo a fondo para convivir, compartir y sobrevivir en estos escenarios.



8.4 Análisis ambiental

El **análisis ambiental** es una tarea permanente y diaria, la organización puede retroalimentarse de lo que sucede afuera con respecto a nuestros productos a través de la observación de la competencia, también la información que nos trae nuestros vendedores es de primerísimo mano así como las estrategias de promoción y publicidad en los diferentes medios de comunicación que tiene que ver con la competencia directa o indirecta; pero sin duda alguna es imperante como administradores resolver esta situación a través de un **análisis más formal con herramientas administrativas** tales como la **matriz FODA**, y prácticas como el **benchmarking**.

Los gerentes de cada área tienen una gran responsabilidad en el análisis ambiental organizacional, con el fin de mejorar la capacidad para la toma de decisiones y ejecución de planes. La información oportuna y precisa sobre el ambiente organizacional permite a la empresa aprovechar oportunidades o tomar cartas al asunto sobre amenazas ya sea al sector o a la empresa de manera directa.

Cuando los gerentes no tienen suficiente información sobre el entorno, entonces estamos hablando que la empresa está funcionando en un escenario de incertidumbre, y a medida que aumenta esta los gerentes deben de desarrollar técnicas y métodos para recopilar, seleccionar e interpretar información acerca del ambiente.

Los **escenarios de incertidumbre** responden a dos condiciones:

- Complejidad. En este punto se entiende que los gerentes tienen una gran cantidad de información con respecto al ambiente y que no simplemente tiene que analizarlos, también de encontrar la conexión entre ellos. Este factor califica si el entorno tiene muchos y diferentes elementos entre si, o pocos elementos.
- Dinamismo. Este es el inexorable paso del tiempo en nuestra sociedad, los cambios son cada vez más drásticos, esto exige cambios radicales en la empresa para comprender y trabajar con



los cambios en los escenarios ambientales. La dinámica puede ir de extremadamente estable, hasta escenarios muy cambiantes.

Las organizaciones en base a este par de factores generan cuatro escenarios básicos:

- Tipo I. Simple y estable
- Tipo II. Simple y dinámico
- Tipo III. Complejo y estable
- Tipo IV. Complejo y dinámico

En el tipo I. Las organizaciones se convierten en estructuras burocráticas mecanicistas, sus tareas son altamente repetitivas, buscan que sus procesos sean perfectos, manejan controles drásticos y buscan la eficiencia a través de sus costos. El cambio no es factor a considerar.

En el tipo II, las organizaciones no utilizan procedimientos y sistemas rígidos de trabajo, se adaptan fácilmente al medio ambiente y tienden a ser humanistas, por la característica del medio ambiente simple se favorece la centralización.

En el tipo III. Las organizaciones manejan una estructura burocrática y mecanicista de manera mediana, alta rigidez hacia el cambio, dependencia de los conocimientos y experiencia de los miembros de la organización, se fomenta la descentralización.

En el tipo IV, encontramos las organizaciones más aptas para el análisis y manejo de las fuerzas ambientales, ya que es una organización altamente descentralizada, su estructura organizacional está definido en varios grupos de trabajo altamente adaptables a la contingencia y una gran interacción entre sus miembros. En este tipo de organizaciones ubicamos por ejemplo a los despachos de consultaría.



Herramientas para análisis ambiental

Para un análisis ambiental eficiente y objetivo contamos con un par de herramientas administrativas que permiten detectar los escenarios actuales y potenciales de la organización. Las herramientas más conocidas son:

- La matriz FODA
- Benchmarking.

Matriz FODA

El análisis **FODA**, conocido por sus siglas que significan: **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas**; generan una matriz donde “a manera de lluvia de ideas y basada en un conocimiento sincero y honesto de nosotros mismos podamos describir todos aquellos puntos en lo que debamos aplicarnos⁷⁹”. Esta definición se vuelca interesante, ya que a diferencia de otros autores, nos invita primero a ser objetivos y honestos con nosotros mismos, esto es un valor organizacional básico para cambiar muchas situaciones negativas dentro y fuera de nuestro contexto organizacional, por otro lado también nos promueve lo que el autor le llama: lluvia o tormenta de ideas, que significa una oportunidad en grande de manifestarnos con respecto a lo que nos rodea. Todo este marco sin duda está respaldado por la complicitad de buenas fuentes de información a fin de detectar las oportunidades y vacíos en el ambiente organizacional.

La matriz FODA es utilizada con regularidad en el proceso de elaboración de la planeación, sobre todo en el aspecto estratégico; y en casos muy específicos en el análisis especial de evaluación de la competencia, plan de negocios, análisis de producto y/o servicios y variados estudios de mercadotecnia.

En su estructura, la matriz FODA se compone de cuatro áreas esenciales, enfocándose hacia los factores clave, por un lado analiza el aspecto interno de la empresa a través de dos áreas: Fortalezas y debilidades. Ejemplificando este punto tenemos que como fortalezas debemos de:

⁷⁹ Parra Paz Eric de la, “Estrategias para un líder”, Administrate Hoy, año 94 pag. 20-21



- Contar con un buen grupo de trabajo
- Tener la tecnología adecuada a las necesidades de las tareas
- La actualización constante de sus procesos y manuales de trabajo
- Excelentes relaciones públicas con sus proveedores y clientes
- Contar con suficientes recursos económicos para los objetivos
- Tener objetivos bien definidos y un adecuado control de los mismos, etcétera.

Al igual como debilidades podemos encontrar:

- Pésimo mantenimiento de la maquinaria
- Mala calidad en el producto y/o servicio
- Procesos anticuados tanto de producción como administrativos
- Que exista un marcado estilo autócrata en la empresa
- Una estructura organizacional ineficiente
- Mala o nula planeación, etcétera.

Por otro lado encontramos el análisis de los factores externos, para ello se manejan dos áreas: oportunidades y amenazas.

Las oportunidades que encontramos en el medio ambiente pueden ser:

- Un mercado potencial para el producto
- Una alianza estratégica con grandes empresas
- Apoyo fiscal para casos especiales
- Publicidad gratuita o de bajo costos en medios masivos
- La INTERNET
- Amplio mercado laboral en todas las áreas funcionales
- Una amplia gama de créditos disponibles para la empresa.

Al igual las amenazas que encuentra una organización están en:

- La competencia directa
- La inflación
- Devaluación
- Reformas fiscales



- La tramitología gubernamental

Estos factores no siempre representa lo mismo para todas las empresas, lo que para algunas son oportunidades para otras se convierten en amenazas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Figura 8.1 Los factores a considerar en una matriz FODA.

Benchmarking

El Benchmarking es considerado como una de las grandes innovaciones tecnológicas de la administración de los años 80's del siglo XX, esta práctica administrativa de hecho no fue la novedad en su momento, se dice que se había aplicado desde muchos siglos atrás, pero ya en un ámbito empresarial y con las características modernas fue a partir de 1979⁸⁰, cuando la empresa Xerox Corporation por problemas de pérdida de mercado y cuota de ventas, comenzó a interesarse en las prácticas mercantiles de su competencia directa, y entonces comenzó a utilizar las técnicas que observaba, logrando así de esta manera los objetivos que se perseguía con sus productos en el mercado.

Hoy en día, a ser sinceros, hay pocas empresa (si es que ninguna) que ha utilizado alguna de las técnicas del benchmarking, Todas las organizaciones están inmersas en la dinámica social, y se vuelven protagonistas del cambios a diario, es entonces que lo importante y básico es voltear la cara siempre a donde están los líderes: líder en el mercado, líder en la tecnología, líder en el cambio o dinámica social, etcétera. El líder siempre nos va a dar una lección a diario, las empresas deben de estar a la perspectiva del análisis ambiental con

⁸⁰ SUA FCA UNAM, Apuntes de Administración I, 2005, pag.164



respecto al líder, observar, estudiar, analizar y aprender de él; se dice que a través de una negociación podrán las empresas entrar al mundo interno de sus procesos del líder, y esto se convierte entonces en benchmarking, de lo contrario si copiamos sin su consentimiento estrategias o procesos del líder, entonces estamos robando, pirateando plagiando la autoría de sus procesos. Lo que si es cierto es de que no podemos evitar con o sin su consentimiento adoptar posturas e imagen del protagonista mejor en la sociedad.

8.5 Respuesta al ambiente

Las organizaciones tienen una razón de ser: satisfacer las necesidades de una sociedad, y conforme la sociedad va generando estructuras y necesidades cada vez más sofisticadas, es entonces cuando la respuesta de las organizaciones se dejan sentir, y las estrategias comienzan a generarse de tal manera que permitan cumplir las exigencias del medio.

Hay formas de responder al ambiente, veamos algunas de ellas:

- Lanzando productos de calidad a precios accesibles al mercado
- Cumpliendo con las normas correspondiente del cuidado del medio ambiente
- Invertir en investigación para mejorar las condiciones de vida de los habitantes de una sociedad
- Educar y capacitar a los trabajadores por el bien de la institución
- Creando una cultura y una ética organizacional que se vea reflejada en el mejoramiento de las relaciones públicas de la empresa
- Escuchar y atender al consumidor final en todas sus necesidades.
- Promover actos de índole social, tales como culturales, deportivos, artísticos y afines con el objetivo de integrar las comunidades en que se desenvuelve la organización.

Hay muchas maneras de responder al ambiente, algunas empresas tienden a responder en actos que son parte de la labor diaria, y vemos que aprovecha mercados potenciales, busca **alianzas estratégicas**, negocia pagos o



impuestos gubernamentales, modifica procesos de acuerdo a la observancia de la competencia directa, etcétera. Algunas otras respuestas al ambiente están en base a situaciones críticas de la sociedad, por ejemplo: ayuda en especie a damnificados, creación de grupos voluntarios para alfabetizar comunidades, formación de asociaciones civiles para apoyar permanentemente a grupos humanos vulnerables, etcétera. Otras tantas prevén un futuro cercano y sus actos están en la investigación y desarrollo de nuevos productos y/o procesos que mejoren las condiciones de vida a generaciones futuras.

Con esto vemos que la respuesta al ambiente no soluciona solo el presente, también se encuentra en su agenda el futuro así como la sustentabilidad de la sociedad y la preservación de valores que hacen fuerte a toda sociedad.

Bibliografía del tema 8

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la administración, 7ª edición, México, Mc Graw Hill, 2006, 562 pp.

LERMA Kirchner, Alejandro, Planes Estratégicos de Dirección, México, Editorial Gasca Sicco, serie Planeación estratégica, 2003, 114 pp.

_____, Plan Estratégico de Mercadotecnia, México, Editorial Gasca Sicco, serie Planeación estratégica, 2003, 165 pp.

STEINER, George a., Planeación Estratégica, México, Ed. CECSA, 1991, 366 pp.

TOIRAC García, Alexander, et al., Ventaja Competitiva de tu Empresa, México, Editorial Gasca Sicco, serie Planeación estratégica, 2003, 90 pp.

Sitios de interés

Sitio	Descripción
http://www.mx.cetys.mx/ci/vocetysimpreso/imagenes/BE7.pdf	Artículo sobre un caso de macro ambiente organizacional, pymes
http://galia-dominguez-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/23/el-entorno-organizacional	Un análisis sobre macroambiente y microambiente de las organizaciones
http://www.pymes.gob.mx/promode/compe.asp	Un estudio completo sobre el ambiente competitivo de las pymes en México



Actividades de aprendizaje

- A.8.1.** A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora una mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.
- A.8.2.** Elaborar una gráfica a fin de mostrar la interacción que existe entre una empresa y el medio ambiente que le rodea, no olvides los conceptos de ambiente interno y externo, así como el competitivo.
- A.8.3.** Considera tu área de trabajo o la institución donde estudias y analiza cómo interactúa con el macro ambiente, ilustra esta práctica con imágenes de las instituciones que interactúan así como conecta los objetivos de tu organización con las necesidades de las instituciones con las que interactúa.
- A.8.4.** Tomando como base el criterio organizacional de la actividad 8.3, confronta tu organización con otra del exterior que mantenga una relación de competencia directa, evalúa en un cuadro de confrontación los puntos preponderantes para su análisis.

Ejemplo:

	Facultad de Contaduría y Administración UNAM	Facultad De contaduría Y Administración Universidad "X"
Nivel Académico de Profesores	Profesional, actualizado, capacitado.	Profesional, desactualizado, poca capacitación.
Herramientas de aprendizaje	Unidad de métodos audiovisuales, proyectores individuales para profesores, pizarrones virtuales, laboratorios de informática.	Laboratorios de informática, proyector de cuerpos opacos.
.....



- A.8.5.** Observa, analiza e investiga la institución educativa en donde estudias, y elabora en documento word tus comentarios y conclusiones con respecto al punto 8.5 de este tema.
- A.8.6.** Elabora una matriz FODA, tomando como base la empresa donde trabajas o la institución en que estudias actualmente. Para ser más objetivo en esta herramienta, no olvides que la información debes de obtenerla directamente de los miembros de estas instituciones. Entrégaselo a tu asesor
- A.8.7.** Investiga algún caso donde alguna empresa haya aplicado alguna (s) técnica (s) que haya permitido superar sus deficiencias a través del benchmarking. Elabora un documento word en donde plasmes tus conclusiones de la importancia de este caso y el uso de benchmarking para analizar el medio ambiente organizacional. Entrégaselo a tu asesor.

Cuestionario de autoevaluación

1. Define el concepto de medio ambiente organizacional
2. Menciona los factores componen el macro ambiente de una organización
3. ¿Cuál es el concepto que tienes con respecto a la competencia directa?
4. Menciona los principales protagonistas del ambiente competitivo
5. ¿Que significan las siglas FODA?
6. Menciona cinco fortalezas de una organización
7. En el proceso de análisis ambiental existen dos escenarios de incertidumbre, explica cada uno de ellos y menciona de que manera influyen estos en la formación de estilos y estructuras organizacionales.
8. Elabora un ejemplo que permita entender la manera en que responde la organización ante la retroalimentación que genera el medio ambiente.
9. Menciona dos herramientas administrativas que permitan analizar el medio ambiente.
10. Explica de que manera los contenidos de esta unidad están ligados con el trabajo de estrategia de cualquier organización.



Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):

1. ____ En el estudio del ambiente organizacional se considera la necesidad del análisis organizacional a través del Benchmarking.
2. ____ Se le denomina microambiente al conjunto de fuerzas internas de una organización.
3. ____ De acuerdo a la teoría sistémica. La organización es considerada como un sistema cerrado.
4. ____ Los orígenes del estudio del medio ambiente organizacional se encuentran en la escuela estructuralista.
5. ____ La planeación estratégica exige como escenario el estudio del medio ambiente externo.
6. ____ Las fuerzas externas son aquéllas en que la organización puede manipular de acuerdo a sus intereses y tomar decisiones que influyan en el desarrollo de la misma.
7. ____ El ambiente competitivo está conformado por el conjunto de departamento de la empresa y sus intereses.

Elige la opción correcta

1. El macroambiente por sus análisis se dividirá en:
 - a) Sistema estructural, político y jurídico
 - b) Corporativo, multinacional y local
 - c) Sistema económico, político y sociocultural
 - d) Directo, indirecto y marginal
 - e) Cultural, social y legal



2. Son aquellos factores con los que interactúa la empresa en sus acciones dentro del mercado nacional e internacional en que se mueve su producto:
 - a) Estrategia de precio
 - b) Distribución y plaza
 - c) Ambiente competitivo
 - d) Sistema de distribución
 - e) Estrategia de mercado

3. Es aquel agente en el mercado que vende o comercia el mismo producto o servicio que la competencia:
 - a) Competidor directo
 - b) Competencia desleal
 - c) Alianza estratégica
 - d) Empresa compensatoria
 - e) Empresa de ciclo cerrado

4. Es la práctica organizacional que tiene como objetivo retroalimentar a diario con respecto a los eventos externos y sucesos en su sociedad:
 - a) Comunicación interorganizacional
 - b) Análisis ambiental
 - c) Uso de tecnología Internet
 - d) Lectura de periódicos y revistas
 - e) Gerencias interactivas

5. Son dos condiciones que responden los escenarios de incertidumbre por falta de información en la empresa:
 - a) Complejidad y emergencia
 - b) Dinamismo y acción
 - c) Complejidad y dinamismo
 - d) Integración e información
 - e) Investigación e integración



6. Es una de las principales herramientas utilizadas en la planeación estratégica, específicamente para el análisis ambiental:
 - a) Reingeniería
 - b) Tiempos y movimientos
 - c) Outsourcing
 - d) Calidad
 - e) FODA

7. Es una herramienta utilizada para mejorar los procesos organizacionales, basado en el estudio de la competencia:
 - a) Benchmarking
 - b) Administración total de la calidad
 - c) Reingeniería
 - d) Outsourcing
 - e) Jamming

8. Es el conjunto de factores que condicionan que un grupo de individuos se comporten de la manera como lo hace. Se desarrolla por medio de la interacción humana y es resultado de la experiencia.
 - a) Sistema interactivo funcional
 - b) Sistema sociocultural
 - c) Factores psicométricos funcionales
 - d) Sistema político-social
 - e) Sistemas externos



TEMA 9. APLICACIÓN Y VINCULACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL ENTORNO MEXICANO

Objetivo particular

El alumno Identificará el papel del administrador como promotor del cambio, conocerá el sentido social de la administración, así como la importancia de las herramientas del Internet, las organizaciones virtuales y la universidad en línea, en la administración de las organizaciones mexicanas.

Temario detallado

- 9.1. Futuro de clase mundial
- 9.2. El administrador como promotor del cambio
- 9.3. El sentido social de la administración
- 9.4. La importancia del Internet, las organizaciones virtuales y la universidad en línea como herramientas de administración en las organizaciones mexicanas.

Introducción

En este tema estudiarás y aprenderás algunas de las características económicas, tecnológicas, sociales y culturales en las que las empresas deberán de llevar a cabo sus operaciones en los próximos años. Incluye también este tema la importancia del administrador como promotor y facilitador del cambio. Asimismo, abordaremos los pasos del proceso de cambio planificado.

Parte muy importante es el tema de la responsabilidad social que tiene tanto la Administración como el administrador, hacia su personal, su región y su país, no solo en cuanto a cubrir las necesidades de su personal, sino también apoyando el desarrollo ambiental sustentable, a otras empresas y a diferentes sectores de la población.

Por último este tema incluye la importancia que tiene para las empresas el uso de Internet ya sea como un medio de comunicación o una herramienta para



obtener datos e información para la toma de decisiones, para dar a conocer la empresa y los productos que vende, para interrelacionarse con sus clientes reales y potenciales, los proveedores, la banca, etc., como una herramienta para formar una empresa y estructura virtual, o como un medio para capacitar a su personal a través de los cursos en línea.

Actividad de aprendizaje

A.9.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.

9.1 Futuro de clase mundial

El mundo actual globalizado presenta a las organizaciones un futuro de grandes desafíos, el medio ambiente o escenario en donde se desarrollan las empresas incluyen multifactores que afectan a las empresas como son:

:

- ❖ **Los tratados de libre comercio y los bloques económicos**, como puede ser la Unión Europea, o lo Tigres de Oriente, dan la pauta para diseñar nuevos y mejores modelos de negocios enfocados a entrar en esos mercados.
- ❖ **Los cambios en la conformación de la población**, hacen que las empresas que miran hacia el futuro, ya operen una hipersegmentación de mercado, verbigracia ya no solo es el mercado de niñas, juniors y damas, sino ahora se hable de productos y servicios que cubran las necesidades de los adultos mayores, ya no se piensa solo en fabricar pañales para niños sino, ahora se piensa en el segmento de adultos mayores y cubrir su necesidad de pañales.
- ❖ **El desarrollo tecnológico**, ya sea éste aplicado a nueva maquinaria equipo, procesos, técnicas, o directamente al producto que se ofrece, nos lleva a pensar necesariamente en otro diseño de plantas industriales, así como de igual manera otro diseño de productos.



- ❖ **La adquisición de empresas pequeñas por empresas grandes, las fusiones y las alianzas estratégicas**, nos llevan a la aplicación de nuevas estructuras organizacionales que faciliten el trabajo.
- ❖ **El avance de los medios de información y de comunicación**, que hacen posible que las empresas estén presentes, puedan informar y se puedan comunicar prácticamente con todo el mundo vía Internet, intranet, y los teléfonos celulares de cuarta generación.
- ❖ **Los cambios dentro de la empresa**, como pueden ser los cambios en el ámbito de trabajo, donde los procesos digitalizados y la robótica han desplazado al personal, con la consecuente modificación en las formas y relaciones de trabajo.
- ❖ **Los negocios vía Internet**. va en aumento las empresas que tienen sus páginas en Internet y que por medio de éstas el cliente puede adquirir productos o servicios.
- ❖ **Las organizaciones que aprenden**. las empresas al ver el ritmo vertiginoso que lleva el cambio, se ha visto en la necesidad de crear áreas llamadas de inteligencia o conocimiento, donde no solo se investiga sino se crean equipos de trabajo ya sea de creatividad, innovación o incubadoras de ideas.

Ante estos y muchos otros factores las organizaciones tienen que adoptar medidas, que desde ahora, les ayuden a seguir siendo competitivos, desarrollarse y buscar su permanencia en el mercado globalizado.

Antes de decidir sobre los cambios que debe llevar a cabo el administrador para enfrentar el futuro, hay que tomar en cuenta que:

Para realizar modificaciones es necesario tomar en cuenta el tamaño, el giro, la situación económica y financiera, el producto o productos que ofrece y el mercado al que va dirigido, la misión los objetivos y las estrategias, el personal con que cuenta, es decir un diagnóstico del ambiente interno, para poder prever los diferentes escenarios futuros, para esa empresa en particular, y en función de los resultados obtenidos en el diagnóstico decidir sobre las estrategias que vamos a implementar para enfrentar los desafíos futuros.



Entonces ¿cuales serían las perspectivas futuras de la Administración?

- Las empresas deben **planear** con una visión holística, globalizada, visualizando el ambiente externo y actuando dentro de la empresa.
- La **estructura** lineal, funcional, tenderá a desaparecer, y será sustituida ya sea por estructura de redes o por estructuras virtuales.
- **El líder**, hoy más que nunca tiene que ser un visionario, al servicio del personal de la empresa, con iniciativa, creativo e innovador y emprendedor. Sin estar presente físicamente tal vez vía Internet o Intranet, comunicarse, supervisar y motivar a sus colaboradores.
- Gran movilidad de **personal** tanto a nivel nacional como internacional, donde puede quedar de lado la teoría Z de William Ouchi, en el sentido de que el personal haga carrera en la empresa.
- **El proceso productivo, la planta y el personal**, deberán de ser multifuncionales, de tal manera que, si así lo requiere el cliente, en la mañana se produce un producto y en la tarde otro, con este esquema de producción en algunas empresas, ya actualmente, se ha dejado de lado el “justo a tiempo”
- Las empresas deben buscar nuevos **nichos de mercado** bajo el esquema de hipersegmentación.

Para concluir este tema, a continuación, te presentaremos una síntesis de las megatendencias que el autor Idalberto Chiavenato incluye en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración*:

1. “Evolución de la sociedad industrial a la sociedad de la información.
2. De la tecnología simple a la sofisticada.
3. De la economía nacional a la economía globalizada.
4. De la democracia representativa a la participativa.
5. De las jerarquías a la comunicación lateral intensiva.
6. De la centralización a la descentralización nacional e internacional”⁸¹

⁸¹ Ibid. Chiavenato Idalberto p. p. 15.17



Las empresas que lograrán permanecer en el futuro serán aquellas que: provocan y se adaptan al cambio, las que autoaprenden y generan conocimientos, las que hacen uso de la tecnología de información y comunicación, y, por último, las que tienen al frente de ellas un auténtico Líder.

Actividad de aprendizaje

A.9.2. Con la información de este tema elabora una lista que contenga diez características de las empresas del futuro.

9.2 El administrador como promotor del cambio

Palabras como **cambio, innovación y futuro**, actualmente forman parte del vocabulario común de las personas en general, de los administradores y en las organizaciones. Los cambios en los paradigmas políticos, económicos, sociales culturales, que se han tratado en el tema anterior (9.1), han traído consigo la necesidad de estar modificando estrategias, procesos, productos, modelos de negocios, nuevas formas y técnicas de comunicación humana.

Los nuevos modelos de negocios, el constante proceso de innovación, las modificaciones en las estructuras organizacionales, la competencia y la competitividad en el mercado, nos lleva a pensar en que una de las características clave y básica del administrador es ser promotor del cambio. Ya no como una habilidad que el administrador desarrollará en un futuro, porque ese futuro ya está aquí y ahora, sino como una **actitud y habilidad** que debe poner en práctica en el ejercicio diario de sus funciones.

Para ser un promotor de cambio es necesario desarrollar una mentalidad creativa e innovadora, el autor Luigi Valdes, en su libro *Innovación el arte de Inventar el futuro*, afirma

“Si la creatividad es la capacidad de generar nuevas relaciones y la innovación es la implementación de éstas ideas con éxito en el mercado, ambas requieren de un gran esfuerzo mental para cambiar el presente y luchar contra las reglas prevalecientes [...] **Innovar significa** un proceso de cambio, este proceso es la oportunidad de que el administrador se cuestione sus modelos mentales, ya que estos paradigmas bloquean su capacidad de observar el mundo como un todo. Los modelos nos ponen filtros que nos hacen observar de acuerdo con nuestras creencias. Cuando la realidad no se adapta a esas reglas mentales, se tiene un alto grado de dificultad para entenderla. Se puede rechazar



una buena idea solo porque no se acopla a nuestra forma tradicional de pensar, cerrando así la puerta a una nueva posibilidad y perdiendo una oportunidad potencial. Por ejemplo IBM, una de las empresas que más facturaba, su exdirector, Thomas. J. Watson decía “Pienso que en el mundo solo hay espacio para cinco computadoras”⁸²

Esta forma de pensar, la incapacidad de innovar, la competencia y la competitividad desarrollada por otras empresas ocasionó que IBM dejara de ser líder en el mercado.

El ejemplo anterior nos lleva a la reflexión de que

“El administrador debe enfocarse en el futuro, de modo que pueda preparar a su empresa para enfrentar los desafíos que surgen, sea mediante nuevas tecnologías, nuevas condiciones sociales, económicas, culturales, nuevos productos y servicios. Así mismo, debe pensar globalmente (ver el mundo), y actuar localmente (en la empresa). Para que su empresa alcance la excelencia, el administrador debe tener espíritu emprendedor, aceptar desafíos, asumir responsabilidades y poseer un sentido de inconformismo sistemático. Solo así puede conducir a la empresa a una situación mejor”.⁸³

Ahora bien ¿como preparar a la empresa para llevar a cabo esos cambios?, el administrador como promotor de los cambios en las organizaciones, tomando en cuenta tanto el ambiente externo como el ambiente interno de la empresa, deberá llevar a cabo **los cambios en forma planeada**, de esta manera se tendrá menos resistencia al cambio por parte del personal, además de facilitar la adaptación y aprovechar al máximo los cambios efectuados en la empresa.

Dafth y Marcic, en su libro *Introducción a la Administración*, expone un modelo organizacional para llevar a cabo el cambio en forma planeada, el cual consiste en:

“1. Existen fuerzas internas y externas para el cambio

1. Los administradores de la organización vigilan estas fuerzas y toman conciencia de la necesidad del cambio
2. La necesidad percibida desencadena el cambio
3. Por último el cambio se implementa

⁸² Luigi Valdes. *Innovación el arte de inventar el futuro*, México, Norma, 2004 pp25,26,27 y31

⁸³ *Ibi*. Idalberto Chiavenato. P 18



El como se maneje cada una de estas actividades depende de los estilos de organización y de la administración.”⁸⁴

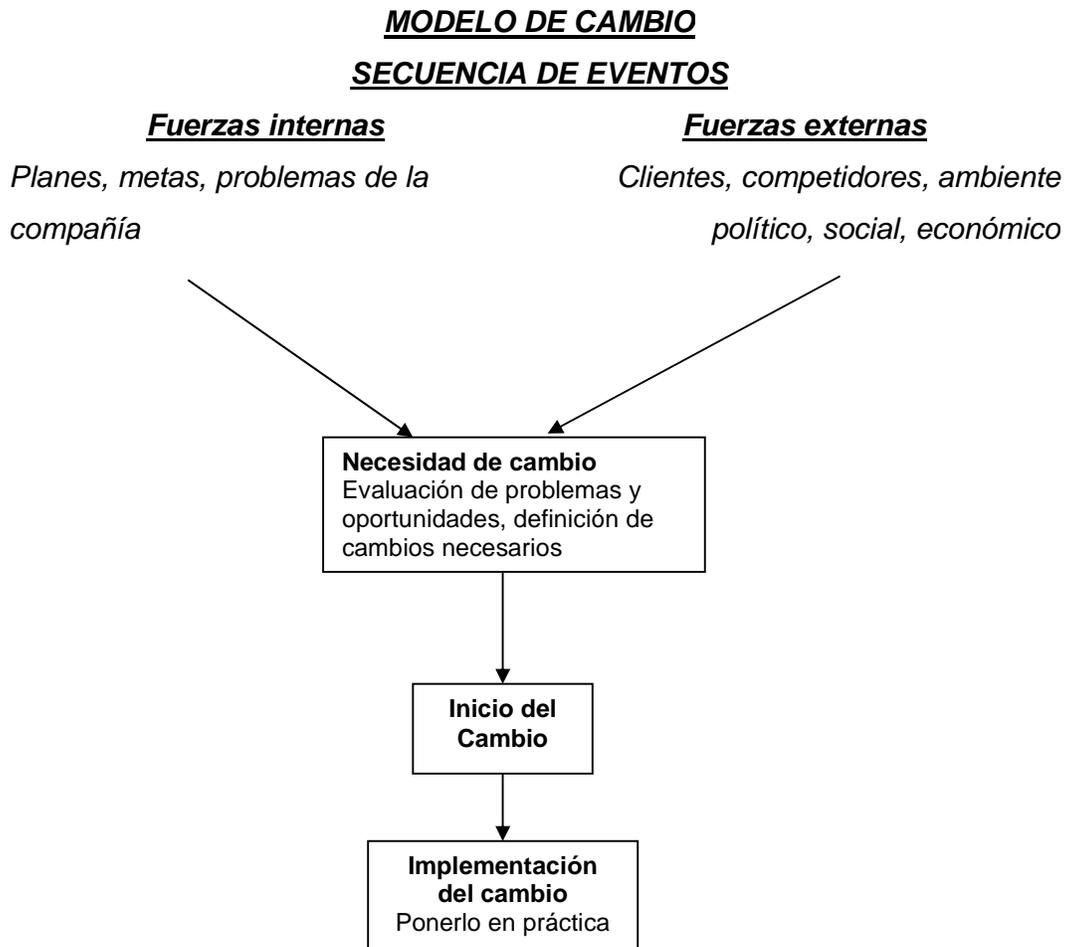


Figura 9.1. Esquema basado en el libro: Introducción a la Administración, autores R Daft y D: Marcic, Thomson. México, 4ª. Ed, 2006 p 278

En ti, futuro administrador está la oportunidad de querer cambiar paradigmas, lo que te permitirá ser creativo e innovar para ser un verdadero promotor del cambio, en tu persona, en la organización que laborarás y en nuestro país.

Actividad de aprendizaje

A.9.3. Con la información de este tema elabora una lista de las habilidades que te hacen falta desarrollar para ser un administrador que pueda enfrentar los desafíos futuros en las organizaciones.

⁸⁴ Ibi Daft y Marcia p 278



9.3 El sentido social de la Administración

En este curso, aprendiste que la Administración está hecha por y para seres humanos, que debemos administrar la vida personal y las organizaciones, que las organizaciones tienen un impacto en el medio ambiente externo, y que este impacto repercute económica, tecnológica y socialmente en el desarrollo de nuestro país.

La repercusión económica la podemos ver en el incremento del Producto Nacional Bruto, en la estabilidad cambiaria de nuestra moneda, en el aumento de las exportaciones, entre otros indicadores.

La repercusión tecnológica la podemos palpar en la aportación de investigadores hacia otros países, los inventos, como pueden ser, la tinta indeleble que se usa en las votaciones, la televisión a color y algunos automóviles eléctricos, entre otros.

La repercusión social, rara vez se incluye en los rubros y cursos de Administración;

La Administración y el administrador deben trabajar por un desarrollo social sustentable, es decir que las personas puedan tener satisfechas las necesidades de alimentación, casa, salud, educación y vestido.

De esto se desprende que la Administración tiene un gran compromiso social, pero ¿qué es la responsabilidad social de las empresas?:

“En un sentido, el **concepto de responsabilidad social corporativa, al igual que la ética**, es fácil de entender: significa distinguir lo bueno de lo malo y hacer lo correcto. Significa ser un buen ciudadano corporativo.

La definición formal de la responsabilidad social, es la obligación de la Administración de hacer elecciones y tomar decisiones que contribuyan al bienestar y a los intereses de la sociedad así como de la organización⁸⁵

Un ejemplo de la responsabilidad social de la empresa nos lo muestra Luigi Valdes en su libro, con relación a la organización Body Shop:

⁸⁵ R. Daft y D. Marcia. *Introducción a la Administración*, Thomsom. México. 4aed .2006. p 123



“Nos vemos a nosotros mismos no solo como generadores de ganancias para los accionistas, sino además como una fuerza que trabaja para el bienestar de nuestros empleados, nuestra comunidad y, en última instancia, de todo el planeta. Creemos que las ganancias deben ir de la mano de los principios, luchamos por los derechos humanos y civiles. Estamos comprometidos con la misión de establecer relaciones comerciales igualitarias con la sociedad, a fin de buscar una alternativa a las maneras convencionales de hacer negocios. Sabemos que a cualquier empresa le resulta imposible decir que es benéfica con el medio ambiente, porque muchas de sus actividades involucrarían algún tipo de impacto ambiental dañino. Aunque en lo posible se debe buscar el desarrollo sustentable ecológico, preservando los recursos y reduciendo los desperdicios”.

En términos concretos, la empresa Body Shop ha cristalizado su filosofía con las siguientes acciones:

- ❖ Les permitió a sus empleados dedicar **4 horas a la semana a proyectos comunitarios**.
- ❖ Iniciaron una **campaña en contra de la violencia hacia las mujeres**
- ❖ Apoyo a **campañas de Sida** en la India, donde la empresa tenía uno de sus principales proveedores de materia prima.
- ❖ **Apoyo de iniciativas a favor del comercio justo**.
- ❖ Creó empleos en ciudades donde el índice de desempleo es muy alto, invirtiendo el 25% de las ganancias a favor de esas ciudades.
- ❖ Estableció **redes de comercio comunitario**, ayudando a estas comunidades en la producción por ejemplo en la India a la producción de almizcle blanco o cestos en Filipinas.
- ❖ Más de 800 empleados de Body Shop partieron a colaborar en la iniciativa de **defensa de los niños** de África, India, Bosnia, Rumania y Albania ⁸⁶

“Los negocios pueden transformar la situación social más que el gobierno, tenemos que tener responsabilidad social. No solamente hay que maximizar las utilidades porque no siempre vuelven a la comunidad, Hay que encontrar una forma de hacer negocios, cuidando los derechos humanos y el medio ambiente. Hay que ser activistas corporativos
Anita Roddick⁸⁷”

⁸⁶ *Ibi* Luigi Valdes pp 370-372

⁸⁷ *Ibi* Luigi Valdes . p. 372



Actividad de aprendizaje

A.9.4. Después de haber realizado la lectura de este tema escribe en una hoja un ensayo que incluya el tema de la responsabilidad social que tienes tú como administrador, y su importancia para el desarrollo de nuestro país.

9.4 La importancia del Internet, las organizaciones virtuales y la universidad en línea como herramientas de administración en las organizaciones mexicanas.

“...la información y la comunicación son necesarias para el desempeño de las funciones administrativas, y para la vinculación de la organización con el ambiente externo. La comunicación y el sistema de información administrativa (MIS; Management Information System) ofrece el vínculo de comunicación e información que hace posible la Administración.

Para empezar, tienes que darte cuenta de la distinción entre los datos e información. Los datos son los hechos tal cual como se presentan, que no serán muy útiles, hasta que se conviertan en información, es decir, hasta que son procesados y se hacen significativos y comprensibles para el receptor. Lo que es verdad en la comunicación entre personas, también lo es para el análisis de la tecnología de información”⁸⁸

Internet actualmente es una herramienta **indispensable de información y comunicación para las empresas**. A continuación tenemos diferentes ejemplos de datos e información que el administrador puede consultar en Internet, en poco tiempo y a un bajo costo, lo que le permitirá tomar decisiones con menor grado de incertidumbre o riesgo, o en su caso de dar a conocer a la empresa y vender sus productos en prácticamente todo el mundo.

- Puedes consultar datos macroeconómicos como son los indicadores a nivel país y datos microeconómicos como es la información de las empresas, con estos datos, una vez procesados serán la base de la planeación de la empresa.
- Los datos estadísticos de la composición de la población, regional, nacional o internacional, servirán para definir el mercado meta y/o las características y especificaciones de nuestro producto.

⁸⁸ Ibi. H. Koontz y H. Wehrich p 681



- Tener interconexión con clientes reales y potenciales, proveedores, acreedores, accionistas, bancos, etc .
- A través de Internet podemos dar a conocer nuestro producto, mediante la publicidad en línea y venderlo al mundo (@ comerce),
- Podemos obtener información de la competencia, sobre procesos productivos, materia prima, o nuevas tecnologías que puedan aplicarse en nuestra empresa.
- Captar información de nuevas formas de negocios que se puedan implantar en la organización a la que pertenecemos.
- Llevar a cabo trámites ante las diferentes dependencias del gobierno como puede ser Hacienda, Secretaría del Trabajo o Secretaría de Salud, el Instituto Mexicano del Seguro Social, (cabe aclarar que la mayoría de los trámites ante estas dependencias ya es obligatorio realizarlo vía Internet).

Una vez que has leído estas aplicaciones de Internet, podemos concluir que la importancia de este medio de información y de comunicación radica en el acceso, que tú como administrador, puedes tener a una cantidad ilimitada de datos e información, a un bajo costo, en poco tiempo, que te facilitarán el trabajo y la toma de decisiones en la empresa, Internet abre, también para la empresa el acceso a clientes potenciales nacionales y en todo el mundo que pueden adquirir nuestro producto.

Otra aplicación de Internet, de gran relevancia para las empresas se da en las organizaciones virtuales. Con el crecimiento y diversificación de las organizaciones además de la globalización, las empresas necesitan adoptar nuevas formas de estructura que le permitan reducir costos de operación al mismo tiempo que tener una mayor cobertura, ya no se piensa en esas estructuras rígidas, sino flexibles que se puedan adaptar al cambio constante del medio ambiente. Ya no son estructuras rígidas con niveles jerárquicos como tradicionalmente las conocemos, en ellas se elimina el orden burocrático de la estructura Weberiana, dando paso a una estructura flexible, en donde se toma como base la imagen corporativa y el medio ambiente global donde actúa.



Hablamos de un cambio de paradigma donde la estructura se define y conforma en ocasiones temporalmente solo por el tiempo que dura un proyecto, el número de trabajadores es muy reducido, pueden estar cada uno de ellos en diferentes países, realizan solo las actividades de tipo estratégico, y mediante *outsourcing* realizan las demás funciones de la empresa. Por ejemplo una empresa X productora de ropa puede estar conformada solo por cuatro personas encargadas de la parte corporativa estratégica: de la dirección, planeación, la función financiera y la logística. Ubicados en la Cd. de México, en tanto que la tela y los diseños, se produzcan y realicen en París, la maquila se haga en China y de ahí se distribuya a todo el mundo. Todo esto se puede lograr con una estructura pequeña, donde la base es la comunicación a través de la Web, si continúan los proyectos la empresa permanece, si no desaparece y se conforma otra según del negocio de que se trate.

Para poder **estructurar una organización virtual** nos tenemos que basar en la estructura de red, la cual consiste en un cuerpo corporativo estratégico de operaciones el cual planea dirige y coordina las funciones estratégicas de la empresa y a través de las subcontrataciones a nivel nacional o mundial se allega de toda una estructura y personal que llevan a cabo las funciones tácticas y operativas de la empresa.

El Capital humano, aún en las empresas robotizadas, o en las empresas virtuales sigue teniendo gran importancia para el desarrollo y permanencia en el mercado de la empresa. Del personal depende el éxito o fracaso de la empresa. En el ambiente globalizado y de grandes cambios, donde las organizaciones día a día están modificando sus productos, los procesos, la materia prima, aplicando nuevas tecnologías, es necesario contar con personal capacitado. La capacitación no se debe ver como un gasto para la entidad, sino como una inversión que va a aumentar la productividad, si, es una realidad que en ocasiones las empresas no tienen ni el presupuesto necesario ni el tiempo para capacitar a su personal, una alternativa de capacitación que auxilian a en estos casos son los cursos “*e-learning*” o cursos en línea, en donde el personal sin desplazarse de su área de trabajo puede capacitarse tomando cursos vía Internet.



El Administrador, una vez realizada la detección de necesidades de capacitación, navegando en Internet, puede consultar los cursos, diplomados, talleres, licenciaturas, maestrías o doctorados, que puede tomar el personal y cubrir con esto algunas de las necesidades de capacitación.

➤ **Universidad en línea**

En la actualidad, ya no podemos hablar de la educación en línea sin el apoyo de la tecnología. Vivimos en un mundo tan dinámico, en donde ahora las instituciones educativas requieren ajustar permanentemente sus estructuras operativas y administrativas para adecuarse a los cambios. Todo esto, para dar respuesta a buena parte de la sociedad que busca adquirir conocimientos y mejores oportunidades, pero la finalidad es hacerlo sin afectar las actividades en el trabajo, ni depender de tiempos fijos y espacios determinados. En resumen se quiere aprender más en tiempo y espacios adecuados a las necesidades de cada quién. Es precisamente aquí, donde la educación en línea puede apoyar, rompiendo las barreras del tiempo y el espacio, ofreciendo métodos, técnicas y recursos que hagan más flexible el proceso de enseñanza-aprendizaje, mediante el uso de la tecnología.

Hay personas que desean realizar estudios superiores, pero tiene ciertos obstáculos para hacerlo:

- Residen en zonas geográficas alejadas de los servicios educativos importantes
- Debido a sus responsabilidades laborales, no pueden acudir a una institución educativa.
- Las actividades en el hogar en el caso de las mujeres dificultan asistir a un centro educativo en horarios convencionales

Por ello, atendiendo a estas necesidades, y aprovechando las nuevas tecnologías, es que por ejemplo la UNAM se ha dado a la tarea de realizar una selección de esas tecnologías y aplicarlas a diversos programas educativos como herramientas que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje considerando las necesidades educativas a cubrir, y los estudiantes a quien van dirigidas, pues enseñar y aprender a través de éstas tecnologías, es otra



manera de hacer las cosas. Y es que a través de Internet por ejemplo, podemos tener acceso a textos, imágenes, gráficos, videos, boletines electrónicos, bibliotecas virtuales, tutoriales, páginas web por citar sólo algunos. Entonces con base en lo anterior, surge la idea de aplicar un nuevo concepto: **La Universidad en línea** que en términos generales no es otra cosa que conjuntar los procesos educativos con medios electrónicos que permitan una comunicación entre el que enseña y el que aprende con el apoyo de la computadora. Internet hace posible la universidad en línea, ya que permite la comunicación constante a través de correo electrónico, preguntas y respuestas a través de *chats*, conexión de dos o más personas que puedan entablar discusiones a través de foros; y acceso a materiales educativos especializados y a todo lo que sea provechoso para el aprendizaje.

Cuatro son los pilares fundamentales que se necesitan para hacer efectivo el aprendizaje en la Universidad en línea: estudiante, asesor, información e infraestructura.

Afortunadamente, el uso de Internet, va siendo cada vez más común, y tiene un costo entre comillas relativamente bajo comparado con otros programas educativos. Asimismo, la preparación del material educativo cuesta poco en relación con el beneficio que puede promocionar.

Así, entonces, la combinación de todas estas herramientas puede llegar a ser un medio, que ayude a preparar profesionales de mayor calidad y responder a la solicitud de las sociedades modernas para las cuales la tecnología juega un papel importante.

Bibliografía del tema 9

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 5ª edición, 1999, 686 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, Mc Graw Hill, 1ª edición, 2002, 971 pp.

DAFT R. y D. Marcia, *Introducción a la Administración*, Thomsom. México. 4ª. ed 2006. 573pp.



KOONTZ Harold, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw-Hill, 1998, 10ª. Ed., pp.745.

VALDÉS, Luigi, *Innovación el arte de inventar el futuro*, México, Norma, 2004 p. 380

Sitios de interés

Sitio	Descripción
http://www.bsr.org	Proporciona información sobre la responsabilidad social corporativa.
www.responsibleshopper.com	Proporciona información sobre compañías que no arrojan basuras tóxicas ni emplean niños
http://oracle02.ilo.org/vpi/welcome	Ofrece información sobre iniciativas del sector privado relacionados con la mano de obra y la responsabilidad social

Actividad de aprendizaje

A.9.5. Después de haber leído este tema, escribe tú opinión en media hoja, sobre la importancia de Internet para ti como futuro Administrador en lo referente a acceso de datos e información, empresas virtuales y cursos en línea.

Cuestionario de autoevaluación

1. Escribe dos factores económicos que tienen que enfrentar las organizaciones en el futuro.
2. ¿En que consiste la hipersegmentación del mercado?
3. ¿Cómo afecta el desarrollo tecnológico a las empresas?
4. Menciona tres características que deban tener las empresas en el futuro.
5. El líder del futuro que conocimientos y habilidades debiera tener.
6. Escribe dos megatendencias de la Administración.
7. Define en que consiste la innovación.
8. ¿Qué significa ser creativo?
9. Explica los pasos que se siguen al llevar a cabo un cambio planificado.
10. Escribe cual es la responsabilidad social de los empresarios.

Examen de autoevaluación



Lee cuidadosamente las afirmaciones que a continuación se presentan, y escribe en la columna de la izquierda una V si es verdadera o una F si es Falsa.

1) Los cambios en la conformación de la población influyen en el desarrollo de nuevos productos	()
2) Los tratados comerciales dan la pauta para diseñar nuevos modelos de negocios	()
3) Las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas, originan modificaciones en la estructura de la empresa	()
4) Las organizaciones que aprenden son empresas que cuentan con escuelas	()
5) La creatividad es generar nuevas ideas y relaciones	().
6) la innovación es crear cosas nuevas	()
7) El cambio en las organizaciones no se debe planear	()
8) .La responsabilidad social solo la debe asumir la Comisión de Derechos Humanos	().
9) .Las empresas tienen responsabilidad social	().
10) En Internet solo hay datos	().
11) Los cursos de capacitación se pueden realizar por medio de Internet	()
12) Las empresas virtuales tienen una estructura departamental	().



Bibliografía básica

- BATEMAN Snell, Tomas, *Administración, una ventaja competitiva*, México, Mc Graw Hill, 1ª Edición, 2001, 658 pp.
- BATEMAN Snell, Tomas, *The New Competitive Landscape*, U.S.A., Irwin Mc Graw Hill, 6a Edición, 2005, 585 pp.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, Colombia, Mc Graw Hill, 5ª edición, 1999, 686 pp.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, México, Mc Graw Hill, 1ª edición, 2002, 971 pp.
- CLAUDE S, George y Álvarez Medina Ma. de Lourdes, *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, Prentice Hall, 1ª edición, 2005, 313 pp.
- CONLA, *Código de ética*, México, Thompson Learning, 1ª Edición, 2004, 48 pp.
- CUNNINGHAM, William H, et al., *Introducción a la Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamericano, 2ª Edición, 1991, 450 pp.
- DA SILVA, Reinaldo O, *Teorías de la Administración*, México, Thomson, 1ª Edición, 2002, 253 pp.
- DÁVILA Ladrón de Guevara, Carlos, *Teorías Organizacionales y Administración*, México, Mc Graw Hill, 2ª Edición, 2001, 317 pp.
- HAROLD Koontz y Heinz Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 12ª Edición, 2004, 789 pp.
- HARWOOD F. Merril (Compilador), *Clásicos en Administración*, México: Limusa 8ª. Edición, 1990. 460 p.
- HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, Mc Graw Hill, 2002.
- LERMA Kirchner, Alejandro, *Planes Estratégicos de Dirección*, México, Editorial Gasca Sicco, serie Planeación estratégica, 2003, 114 pp.
- _____, *Plan Estratégico de Mercadotecnia*, México, Editorial Gasca Sicco, serie Planeación estratégica, 2003, 165 pp.
- MONTANA, Patrick J. y Bruce H, Charnov, *Administración*, México, CECSA, 3ª Edición, 2002, 468 pp.
- PFEFFER Jeffrey, *Nuevos Rumbos en la teoría de la administración*, México, Editorial Oxford, 2000, 346 pp.



ROBBINS Stephen P. y Coulter Mary, *Administración*, México, Pearson Educación, 6ª Edición, 2000, 792 pp.

ROBBINS Stephen P, de Cenzo David A., *Fundamentos de Administración conceptos y aplicaciones*, Ed. Pearson, Prentice Hall, 1996.

ROBBINS Stephen P, *La Administración en el mundo de hoy*, México, Pearson Educación, 1ª Edición, 1998, 680 pp.

STEINER, George a., *Planeación Estratégica*, México, Ed. CECSA, 1991, 366 pp.

TOIRAC García, Alexander, et al., *Ventaja Competitiva de tu Empresa*, México, Editorial Gasca Sicco, serie Planeación estratégica, 2003, 90 pp.

Bibliografía complementaria

BOLAND, Erick y W. Hoffer Charles, *Las empresas del futuro*, México, Oxford, 1ª Edición, 2001, 550 pp.

DE LA CERDA Gastelum, José y Francisco Núñez de la Peña, *La Administración en el desarrollo*, México, Granica, 2002, 525 pp.

FRANCES Hesselebein, et al., *La organización del futuro*, México, Granica, 2002, 525 pp.

HEIN, Gary y C. Stephens Déborah, *El pensamiento visionario*, Douglas Mc Gregor, México, Oxford, 2002, 216 pp.

IBARRA Colado, Eduardo, et al., *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México. Universidad Autónoma Metropolitana / Iztapalapa, 1ª Edición, 1999, Oxford, 318 pp.

NICKELS William G, et al., *Understanding Business*, 7a Edición, 2005, 703 pp.

NONAKA, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento*, México, Oxford, 1ª Edición, 1999, 318 pp.

STONER, James A. F., *Administración*, México, Pearson Educación, 6ª Edición, 1996, 872 pp.

Bibliografía específica sugerida

ACKOFF Russell, L., *Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis*, México, Limusa-Noriega Editores, 2002, 203 pp.

BOXWELL J. Robert, *Benchmarking. Para competir con ventaja*, 1ª ed., Colombia, Mc Graw Hill, 1997, 203 pp.



- CHIAVENATO Idalberto. *Administración en los nuevos tiempos*, Colombia: McGraw Hill Interamericana, 2003, [s.e], 711p.
- CHIAVENATO Adalberto, “*Introducción a la Teoría General de la Administración*”, México, Ed. McGraw Hill, 2000, 586 pp
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la Administración*, 4.^a ed., México, McGraw-Hill, 1998, 687 pp.
- CHIAVENATO, Adalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 7^a.ed., México, McGraw-Hill. 2006, pp. 562
- CLAUDES S, George Jr., *Historia del pensamiento administrativo*, 7.^a ed., México, Prentice-Hall, 1991, 240 pp.
- CLAUDE S. George y Lourdes Álvarez. *Historia del pensamiento administrativo*. México: Prentice may Hispanoamérica, 2005, (2^a. ed.) 344 pp.
- COLUNGA Dávila, Carlos, *Administración para la calidad*, 1^a ed., México, Panorama, 1995, 161 pp.
- DALE, Ernest, *Cómo planear y establecer la organización de una empresa*, México, Reverte, 1960, 306 pp.
- Daft R. y D. Marcia, *Introducción a la Administración*, Thomsom. México. 4^a. ed 2006. 573pp.
- DAVIS y McKeown, *Modelos cuantitativos para Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1986, 758 pp.
- GARZA Treviño J.G. *Administración Contemporánea*, México, Alambra Mexicana. 1^a. 2000 pp. 1032
- GRAHAM, Pauline, *Mary Parker Follet precursora de la Administración*, México, McGraw-Hill, 1997, 307 pp.
- HAMMER Michael, Champy James, *reingeniería*, 1^a ed. 12^a reimpresión, Colombia, Norma, 1998, 226 pp.
- HEIN, Leonard W., *El análisis cuantitativo de las decisiones administrativas*, 2.^a reimpr., México, Diana, 1975, 437 pp.
- HERSCHER, Enrique G, *Pensamiento sistémico*, México, Granica, 2003, 270 pp.
- KAST, Fremont E. y Ronsenzweig, James E, “*Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias*”, México, Mc Graw Hill, 1990. pp. 754



KAST, Fremont E., y Rosenzweig, James E., *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, 4.^a ed., (segunda en español), México, McGraw-Hill, 1988, 754 pp.

KOONTZ Harold, *Administración una perspectiva global*, México, Mc Graw-Hill, 1998, 10^a. Ed., pp.745.

KRASS, Eva, “*El Desarrollo Sustentable y las Empresas*”, México, Ed. Iberoamérica, 2000. pp. 129

KRASS, Eva, *El desarrollo sustentable y las empresas 2*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1994, 129 pp.

LAROCCA, Héctor A, et al., “VI. La definición de organizaciones”, en *Qué es Administración. Las organizaciones del futuro*, México, Ediciones Macchi, 1998, pp. 392

MEDELLÍN Cabrere, Enrique, *La administración del conocimiento en centros públicos de investigación y desarrollo: el Centro de Investigación y Desarrollo en Química Aplicada*, Tesis de la Maestría en Administración (Organizaciones), FCA / UNAM, 2003, 160 pp.

McKEOWN, Davis, *Modelos cuantitativos para Administración*, México, Iberoamericana, 1986.

MÜNCH Galindo, Lourdes, *Más allá de la excelencia y de la calidad total*, 2.^a ed., México, Trillas, 1998.

NORTHCOTE Parkinson, C. et al., *Peter Druker. Un comentario crítico sobre su filosofía gerencial*, México, Diana, 1993, 303 pp.

O. DA SILVA, Reynaldo. *Teorías de la Administración*. México: International Thomson Editores, 2002, 523 p.

PRIETO Sierra, Carlos, *El entorno de la empresa, México*, Banca y Comercio, 4^a. Edición, 1999, 195 pp.

RÍOS Sazalay Adalberto y Paniagua Andrés, *Orígenes y perspectivas de la Administración*, México, Trillas, 1992, 214 pp.

REYES Ponce, Agustín, *Administración moderna*, México, Limusa, 2003, 523 pp.

REYES Ponce, Agustín. *Administración de empresas. Teoría y práctica, segunda parte*, México: Editorial Limusa, 2000, (trigésimoséptima reimp.), 392 p.



RÍOS Szalay, Alberto y Paniagua, Aduna Andrés, *Orígenes y perspectivas de la Administración*, 2.ª ed., México, Trillas, 1990, 212 pp.

ROBBINS Stephen P. *Fundamentos de Administración. Conceptos esenciales y aplicaciones*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, 482 p.

RODRÍGUEZ y Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, México, ECAFSA, 1998, 730 pp.

RODRÍGUEZ y Valencia Joaquín, *Introducción a la Administración*, México, Thomsom, 4ª.ed.2003, 545 pp.

ROSALES Gonzáles Roberto, *¿Calidad Total o reingeniería?*, México, Revista Adminístrate Hoy, Ed. SICCO, año III, mayo 1996,no. 25

STONER, James A.F, Edward R. Freeman y Daniel R. Gilbert Jr. *Administración*, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, (6ª ed.), [s.a], 688 p.

URIS, Auren, *101 ideas de los genios de la Administración*, México, Limusa-Noriega Editores, 1992, 373 pp.

VALDÉS, Luigi, *Innovación el arte de inventar el futuro*, México, Norma,2004 p. p. 380

En Internet

HAMEL Gary, *Las competencias centrales*, Universidad Politécnica de Cataluña,España,2006.http://www.ct.upc.es/doe/insa/alumnos/orgtrab/Autores/Hamel_trabajo.doc,



Apéndice.

- ❑ “Los mapas conceptuales”
- ❑ Anexos 1, 2 y 3.
- ❑ Respuestas a los exámenes de autoevaluación.
- ❑ Examen global de la asignatura.



PICHARDO PAREDES, Juan Josafat, "Los mapas conceptuales", en Revista Mexicana de Pedagogía, núm. 39, año VIII, pp. 3-9.

LOS MAPAS CONCEPTUALES

En un mundo de información

¿Qué hacer con ella?

En la actualidad, vivimos en un mundo en el que la información es cada vez más accesible, compleja y abundante; de hecho, pareciera que padeciéramos sobresaturación de información de todo tipo.

El gran problema, hoy, no es cuánto sabemos sino cómo manejamos la información que está a nuestro alcance: ¿sabemos evaluarla, seleccionarla, procesarla, asimilarla y utilizarla óptimamente?

Se debe procurar que los maestros y, por supuesto, los alumnos, sepan manejar la información y obtener de ella la mayor utilidad posible tanto para la vida cotidiana como para las actividades académicas.

A lo largo de nuestra vida y, principalmente en la escuela, debemos aprender gran variedad de ideas, conceptos, términos y hechos. Cada nuevo asunto o cambio en los conocimientos nos proporciona más ideas, conceptos y palabras nuevas o bien ya conocidas pero con usos o significados distintos de los que "ya sabíamos"; esto, que es tan grave, pareciera no tener fin.

Además, cada idea o concepto sobre un tema en particular es tratado en forma distinta en relación con otro tema, porque en las ciencias ningún concepto está aislado, así que se le podrá comprender mejor si se le ve en conjunto, por la interconexión que existe entre todos los conceptos e ideas.



El camino de la comprensión es mucho más efectivo, fecundo y satisfactorio para el aprendizaje que memorizar datos, hechos o palabras aislados.

En realidad, esto nos obliga a familiarizarnos con diversos caminos que llevan al conocimiento y a emplearlos en la vida diaria, observando y comprendiendo las relaciones que hay entre ellos.

¿Qué son los mapas conceptuales?

La técnica de elaboración de mapas conceptuales es un medio poderoso para organizar información y presentarla gráficamente; es muy útil puesto que nos permite apreciar el conjunto de la información que contiene un texto y las relaciones entre sus componentes, lo que facilita su comprensión.

Los mapas conceptuales, o mapas de conceptos, son un medio para visualizar ideas o conceptos y las relaciones jerárquicas entre los mismos.

Con la elaboración de estos mapas se aprovecha la gran capacidad humana para reconocer pautas en las imágenes visuales, con lo que se facilitan el aprendizaje y el recuerdo de lo aprendido.

Desde luego que no se trata de memorizar los mapas y reproducirlos con todos sus detalles, sino, usarlos para organizar el contenido del material de estudio para que el aprendizaje sea exitoso.

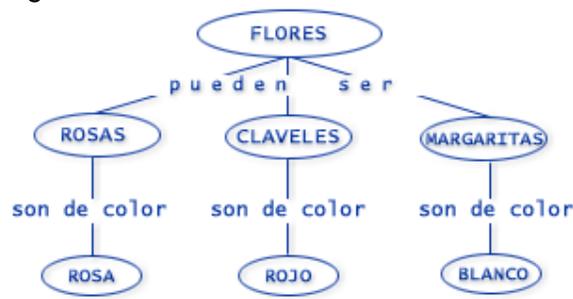
Ejemplo 1

1.	Analizar el siguiente texto: <i>“Luisa mira un ramo formado por varias clases de flores; piensa que puede clasificarlas porque reconoce que en el ramo hay rosas, claveles y margaritas. Después, observa que, además de su forma, esas flores se distinguen por su color: pueden ser rojas, rosas o blancas”.</i>
2.	Reconocer el tema general o principal del texto: ¿De qué trata principalmente? <i>De las flores que hay en el ramo.</i>



3.	Reconocer los subtemas o ideas más específicas: ¿Qué se dice de las flores que hay en el ramo? Que son de varias clases: rosas, claveles y margaritas.
4.	Finalmente: ¿Cuáles son los aspectos de las ideas o conceptos antes mencionados? Que las flores son de distintos colores: rosas, rojas y blancas.
5.	Identificar las relaciones: ¿Cómo se relacionan entre ellas la idea principal y las específicas? Se dice que pueden ser.
6.	¿Cómo se relacionan las ideas específicas con los aspectos señalados? Se dice que son de color.

Con estos elementos ya tenemos lo necesario para construir un mapa conceptual como el siguiente:



Al ver el contenido del el mapa conceptual se puede reelaborar el texto tomando sólo la información que contiene ¿por qué no lo intenta?

Técnica de elaboración

Es muy sencilla pero compleja a la vez, porque requiere realizar varias operaciones mentales. Se puede utilizar didácticamente para desarrollar ideas y mostrar las relaciones que hay entre ellas.

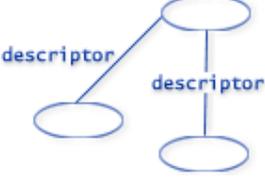
La técnica, simplificada para usarla con propósitos didácticos, consta de los siguientes pasos:

1. Leer cuidadosamente el texto y entenderlo claramente. En caso de haber palabras que los alumnos no comprendan o no conozcan, habrá



que consultarlas en el diccionario y comprobar cómo funcionan en el contexto en que se encuentran.

2. Localizar y subrayar las ideas o palabras más importantes –palabras clave– con las que se construirá el mapa; por lo general, son nombres o sustantivos.
3. Determinar la jerarquización de dichas ideas o palabras clave.
4. Establecer las relaciones entre ellas.
5. Utilizar correctamente la simbología:

<p>a) ideas o conceptos. Cada una se presenta escribiéndola encerrada en un óvalo o en un rectángulo; es preferible utilizar óvalos.</p>	
<p>b) Conectores. La conexión o relación entre dos ideas se representa por medio de una línea inclinada, vertical u horizontal llamada conector o línea ramal que une a ambas.</p>	
<p>c) Flechas. Se pueden utilizar en los conectores para mostrar que la relación de significado entre las ideas o conceptos unidos se expresa primordialmente en un solo sentido; también se usan para acentuar la direccionalidad de las relaciones, cuando se considera indispensable.</p>	
<p>d) Descriptores. Son la palabra o palabras (1, 2 ó 3) que describen la conexión; se escriben cerca de los conectores o sobre ellos. Estos descriptores sirven para “etiquetar” las relaciones. Tiene gran</p>	



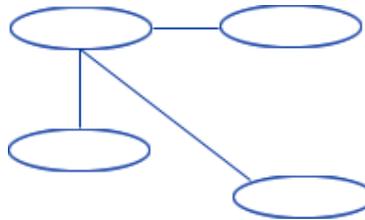
importancia elegir la palabra correcta; o sea, la que mejor caracterice la relación de que se trate, de acuerdo con el matiz de significado que debe darse con precaución.

En resumen, la simbología de un mapa conceptual puede ser:

1. Para palabras clave, ideas o conceptos.



2. Para conexiones o relaciones.



3. Para indicar la direccionalidad de las relaciones.



El contenido del mapa conceptual está formado por: Palabras clave, ideas o conceptos y descriptores

Procedimiento para construir un mapa conceptual

Primero: Lee un texto e identifica en él las palabras que expresen las ideas principales o las palabras clave.

No se trata de incluir mucha información en el mapa, sino que ésta sea la más relevante o importante que contenga el texto.



Segundo: Cuando hayas terminado, subraya las palabras que identificaste, asegúrate de que, en realidad, se trata de lo más importante y de que nada falta ni sobra. Recuerda que, por lo general, estas palabras son nombres o sustantivos comunes, términos científicos o técnicos.

Tercero: Identifica el tema o asunto general y escríbelo en la parte superior del mapa conceptual, encerrado en un óvalo o rectángulo.

Cuarto: Identifica las ideas que constituyen los subtemas ¿Qué dice el texto del tema o asunto principal? Escríbelas en el segundo nivel, también encerradas en óvalos.

Quinto: Traza las conexiones correspondientes entre el tema principal y los subtemas.

Sexto: Selecciona y escribe el descriptor de cada una de las conexiones que acabas de trazar.

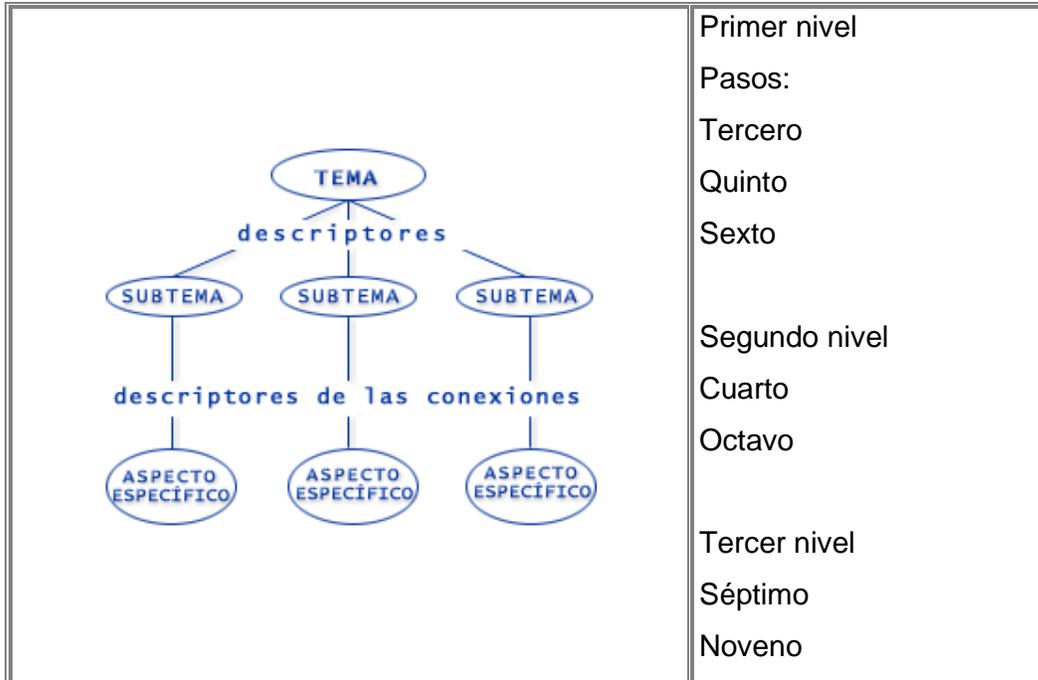
Séptimo: En el tercer nivel, coloca los aspectos específicos de cada idea o subtema, encerrado en óvalos.

Octavo: Traza las conexiones entre los subtemas y sus aspectos.

Noveno: Escribe los descriptores correspondientes a este tercer nivel.

Décimo: Considera si requieres flechas y, en caso afirmativo, traza las cabezas de flechas en los conectores correspondientes.

A continuación se incluye el mapa conceptual de este procedimiento simplificado. Las ramificaciones de otros niveles (cuarto, quinto, etc.) podrías incluirlas a continuación, si lo consideras necesario, de acuerdo con el texto.



Recomendaciones

Es conveniente que revises tu mapa varias veces para comprobar si las conexiones son verdaderamente importantes. Al revisarlo es necesario que tomes en cuenta lo siguiente:

- Hay ocasiones en que es indispensable o conveniente ubicar juntos dos subtemas o aspectos específicos que lo requieran para no tener que “encimar” o superponer las líneas de conexión que deban figurar cruzadas en el mapa.
- Las ideas pueden estar correctamente representadas en mapas de varias maneras diferentes. De hecho, es poco usual que dos personas construyan mapas idénticos a partir de un mismo texto, por eso no puede haber un modelo único de mapa conceptual aplicable a cualquier texto.



- No obstante que su mapa no sea igual que los de sus compañeros, aunque todos hayan manejado la misma información, estará correcto si comprende las ideas o conceptos más importantes que aparecen en el texto, adecuadamente jerarquizados y con las relaciones entre ellos bien caracterizadas.
- El mapa conceptual también puede estar correctamente construido si tiene significado para quien lo realiza y le ayuda a entender el material analizado.
- Un mapa conceptual será suficientemente claro si cualquiera de sus términos –ideas o descriptores– fuera eliminado y pudiera ser repuesto siguiendo la lógica del mismo.
- En todo caso, es necesario construir varias veces el mapa de un mismo texto para suprimir los defectos que hubiesen aparecido en la primera versión; por lo general, en la segunda versión aparecen las relaciones en forma más clara y explícita.
- Además de la claridad, en una segunda, e incluso en una tercera o cuarta versiones, se ganará en limpieza y corrección; se mejorará la distribución y se evitarán los “amontonamientos”. Un mapa conceptual es más claro si está bien distribuido y presentado armónica y equilibradamente.

Para que te familiarices con la técnica de construcción de mapas conceptuales, te sugerimos que realices estas prácticas preliminares.

Práctica 1

Texto

Luis es un niño que, actualmente, cursa su educación primaria. Escribe una carta a su primo, en la que le cuenta que las asignaturas que más le gustan son español, matemáticas y ciencias naturales.

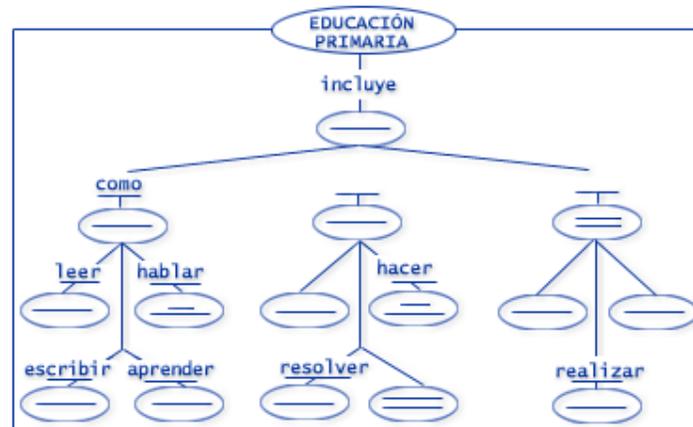


“He aprendido muchas cosas: a escribir cartas como ésta; a leer poemas; hablar en público; y algo de ortografía.

“También sé varias cosas acerca de los números; realizar cálculos mentales; resolver problemas; y reconocer figuras geométricas.

“El maestro nos ha enseñado cómo se distinguen los seres de las demás cosas que forman parte del medio, así como a realizar varios experimentos científicos”.

1. Lee el texto, identifica las palabras clave o ideas principales y subráyalas.
2. Formula una lista de esas palabras o ideas.
3. Selecciona el tema principal.
4. Reconoce los subtemas y escríbelos en una lista.
5. Identifica los aspectos específicos y a qué subtema corresponden.



Con la información anterior ya puedes construir un mapa conceptual que incluya las ideas principales enumeradas, conexiones y descriptores que puedes localizar en el texto.

Después de construir tu propio mapa, completa el que está arriba escribiendo en las rayas correspondientes las ideas y descriptores que faltan.

Para concluir esta práctica redacta un nuevo texto a partir de la información incluida en el mapa conceptual que elaboraste. Compara ambos textos –el que



redactaste y el que figura en esta práctica–, y observa las diferencias entre ambos.

Práctica 2

Indicaciones: construye un mapa conceptual a partir del análisis del siguiente texto*:

“Como se vio en la lección anterior la respiración sirve para tomar el oxígeno del aire. La respiración humana se lleva a cabo en dos fases: cuando entra y cuando sale el aire. Primero se introduce por la nariz y viaja a través de unos tubos gruesos, la tráquea y los bronquios hasta alcanzar los pulmones. A esto se le llama inhalación. En la segunda fase el aire sale del cuerpo por la misma vía y se le llama exhalación”.

Práctica 3

Indicaciones: Compara tu mapa conceptual con éste. Al terminar, redacta un nuevo texto a partir de la información que contiene.

* SEP, *Ciencias Naturales. Tercer grado*, México, SEP-Conaliteg, 1996.





ANEXO 1

La Cultura Nacional y el Estudio de la Ciencia Administrativa en México

Autor: Joaquín Rodríguez y Valencia

Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas.

Tercera edición, ECAFSA, México 1998. Pág. 167-170.

Quién realmente tenga un sobrado interés por la ciencia administrativa, debe leer, entre otros textos, algunos ensayos de Guillermo Bonfil Batalla (En especial *México Profundo, una civilización negada*, Grijalbo, México, 1989). En tal obra, Bonfil argumenta una tesis radical: a partir de la invasión española y hasta nuestros días, en México han coexistido antagónicamente dos civilizaciones, la mesoamericana, y la occidental, sin haberse dado jamás el pregonado mestizaje cultural. Esta última, la civilización invasora, ha dominado siempre, negando y excluyendo sistemáticamente a la civilización mesoamericana (de la cual viven millones de mexicanos, preservando y recreando un potencial cultural invaluable), por consecuencia, el proyecto de nación que se ha impulsado por el Estado desde principios del Siglo XIX, ha sido elaborado persistentemente de espaldas a la realidad nacional. Por esa razón, G. Bonfil Batalla llama al sector del país que encarna e impulsa el proyecto dominante “México Imaginario”.

Según Bonfil, la coexistencia de dos civilizaciones, plantea un dilema que no se ha resuelto, porque dos civilizaciones significan dos proyectos de la sociedad a la que se aspira, dice el autor: “cualquier camino que se emprenda con la esperanza de salir de la crisis actual, implica una opción a favor de uno de esos proyectos civilizatorios y en contra del otro”.

Bonfil Batalla demuestra, que en los momentos actuales el proyecto civilizatorio occidental se resquebraja y da las muestras finales de su incapacidad para sacar adelante al país. Es indispensable, concluye, repensar al país y su proyecto. El nuevo proyecto tendrá que ser cabalmente descolonizador, ya que la independencia de España no eliminó la estructura colonial interna, y deberá necesariamente, incorporar el enorme potencial cultural que contiene la



civilización negada de México. De lo que se trata, es que el nuevo proyecto de país, la civilización mesoamericana sea la protagonista, y que se creen las condiciones para que su potencial cultural se desarrolle, sin que ello signifique, de ninguna manera, excluir a la civilización occidental.

¿Cuál es la relación entre la obra de Bonfil y la administración?

Bonfil propone diversos planteamientos a considerar en la formulación de nuevo proyecto nacional. Estas propuestas se refieren a los más variados ámbitos y temas, en muchos de los cuales, se pueden encontrar implicaciones administrativas, por ejemplo, el tamaño y la organización del Estado, la reorganización social a diferentes niveles, la participación democrática en los mismos, etc. Además, agrega Bonfil, dicho proyecto implica considerar desde la organización familiar y la comunitaria, la organización de empresas hasta la organización del Estado. Por consiguiente, siendo la administración una disciplina enfocada al estudio del fenómeno organizacional, su contribución al nuevo proyecto nacional deberá ser de trascendencia. Pero para ello, se requiere una administración muy diferente a la actual: una administración que, en lugar de ser importada acríticamente de los Estados Unidos, voltará su vista hacia la realidad nacional, para construir a partir de ella su teoría y, sobre todo, su tecnología. Es decir, una administración que se edificara en respuesta a las verdaderas necesidades de su pueblo, sin mencionar el potencial contenido, en la serie de elementos culturales “administrativos” vigentes en el México de hoy, entre los que destacan sus formas de organización social.

Hay un divorcio entre la educación y el “México profundo”, el que se acentúa en los niveles superiores. Los modelos y contenidos de la enseñanza universitaria provienen del extranjero y, generalmente, de los países de los que más diferimos cultural y económicamente, sobre todo de los Estados Unidos, Canadá, Japón, entre otros.

Se ignora la sabiduría que de vida al “México Profundo”, así como las necesidades de los sectores mayoritarios del país. Los médicos, desconocen y desprecian los métodos terapéuticos y de diagnóstico de origen mesoamericano. Los arquitectos ignoran los materiales y sistemas tradicionales



de construcción, acordes al entorno, y las formas de vida que determinan las necesidades de vivienda en el medio rural y urbano, los agrónomos soslayan los vastos conocimientos y tecnología agrícola de los campesinos y no imaginan el sentido que la tierra y la agricultura guardan en la cosmovisión de los mismos, el cual repercute en sus prácticas productivas y en la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales, los veterinarios no conocen los métodos que utilizan tradicionalmente los campesinos para sanar y criar a sus animales. Bonfil, también señala la disociación entre la educación y el “México Profundo”, nos da otros ejemplos: los abogados no tienen la menor idea del derecho consuetudinario que regula la vida cotidiana de la mayoría de los mexicanos, los economistas dejan de lado lo que sucede en los “circuitos informales” con los que resuelven gran parte de sus problemas de sobrevivencia millones de mexicanos, porque no los conocen, los administradores no escapan de esta situación.

Los planes y programas de estudio de la Licenciatura en Administración, nunca han incluido el análisis de las formas de organización social hoy vigentes, como son las existentes para organizar el trabajo, el gobierno comunal y el intercambio. Como consecuencia, ni profesores ni alumnos saben siquiera de la existencia de, por ejemplo, del “tequio” (forma de organización mediante el cual, las comunidades del país construyen y mantienen, trabajando gratuitamente, obras de bienestar común, como caminos, puentes escuelas, obras hidráulicas). Igualmente, ignoran, la naturaleza de formas de organización que todavía operan en amplias regiones de México, como el “tianguis” semanal y las “ferias” anuales, mediante las cuales, fluyen productos costeros y de tierra caliente hacia el altiplano, y se envían productos de éste en sentido inverso. Nuestros administradores tampoco estudian las formas de organización “más cercanas”, como las sociedades cooperativas, el ejido, y las sociedades de crédito ejidal.

El problema está en la imitación acrítica de lo extranjero y de la consecuente disociación entre teoría y realidad, en la cual no sólo se hace caso omiso de los principales problemas y fenómenos administrativos de nuestro entorno urbano y rural, sino que son ignorados. Así sucede, por ejemplo, en nuestras



instituciones de educación superior donde los estudios se enfocan predominantemente a la problemática de las grandes y muy grandes empresas, y sobre todo, industriales, soslayando la correspondiente a las “pequeñas y medianas empresas” que conforman la inmensa mayoría de las empresas del país. Es decir, se llega al absurdo de que dichas organizaciones sean menospreciadas a pesar de formar la parte mayoritaria (microempresas 96.9% y pequeñas 2.1%, medianas 0.7%, datos de INEGI a 1994) y no obstante que, de acuerdo con las aspiraciones de este sector, las microempresas deberían desarrollarse hasta llegar a ser algún día empresas internacionales.

La realidad actual predominante en las escuelas y facultades de administración del país, es la de abocarse prioritariamente a las necesidades de las grandes empresas, y la de seguir de manera acrítica y casi exclusivamente, las corrientes administrativas en boga en Estados Unidos, Canadá, Japón, Francia, etc. Una muestra de ello es la abrumadora presencia de obras extranjeras, en la bibliografía indicada en los planes de estudio.

Existen honrosas pero muy contadas excepciones, de autores latinoamericanos, mexicanos, cubanos, brasileños, argentinos, entre otros), que han identificado el problema de la grave dependencia del extranjero, en cuanto a teoría y tecnología administrativa, y han tratado de contribuir a su solución.

Ríos y Paniagua (*Op. cit.*, pp. 157-158) señalan que, a diferencia del surgimiento a nivel mundial de la moderna administración, a partir del modo de producción feudal al modo capitalista, el desarrollo de la administración en México, no es resultado directo de los cambios generados en las relaciones de producción, sino que se genera a través de la dependencia cultural, científica, tecnológica y económica de Estados Unidos, aclarándonos que el desarrollo de la administración en México, es un fenómeno cultural que, como muchos otros, es ajeno realmente a la estructura y a las necesidades del país, dado que esta disciplina es introducida artificialmente por las empresas transnacionales, para cumplir con sus objetivos y necesidades.



ANEXO 2

La Formación Profesional, el Desafío del Nuevo Siglo
El Nuevo horizonte de la Formación Profesional
Autor: Luis Alberto Caro Figueróa

Es ya casi un tópico afirmar que los procesos de globalización económica y de innovación tecnológica están transformando sustancialmente nuestra manera de ver y resolver los problemas del mundo del trabajo. Son bien conocidos los efectos de estos dos importantes procesos sobre el empleo y las relaciones laborales, así como conocidas también las limitaciones y los escasos progresos de los actores sociales, en casi todo el mundo, de cara a la aspiración de retornar al pleno empleo y a los consensos sociopolíticos que lo hicieron posible.

El mundo de la formación profesional –que había gozado de una gran estabilidad y de cierta eficacia durante el periodo de pleno empleo, al amparo, quizá, de la simplificación de las cualificaciones impuesta por el entonces vigente modelo tayloriano/fordista de organización de la producción– ha encajado con mayor dificultad, como los embates de aquellas transformaciones. A diferencia de los sistemas de empleo, en los que resulta probado que es posible articular respuestas medianamente eficaces en un plazo relativamente breve, los sistemas de formación profesional requieren, para su adecuación a los nuevos desafíos, lapsos de planificación y ejecución que normalmente exceden los moldes de las respuestas coyunturales.

Bajo la influencia probable de la renovada difusión mundial de la metáfora del capital humano, algunos sistemas laborales –como el nuestro, concretamente– están haciendo esfuerzos por elevar a la educación y a la formación al rango de factor decisivo para el mantenimiento y mejora de la posición nacional relativa en la competencia internacional. Pero por debajo de estos esfuerzos – que, sin dudas, son importantes– subyace en nuestro país una realidad marcada por el prolongado abandono de la formación profesional estructural o



reglada; por el recurso, en ocasiones, precipitado a la formación profesional ocupacional, entendida en todo caso como un adiestramiento veloz para facilitar el acceso inmediato a un empleo; y por el desinterés generalizado de las empresas por la inversión en materia de formación continua de los trabajadores ocupados.

Nuevos escenarios de la formación profesional en la región

A nivel provincial y regional estos rasgos se reproducen e incluso se acentúan. La formación profesional estructural o reglada –tanto la que se imparte en los ciclos de la educación básica como la que se encuentra a cargo de la red de escuelas técnicas– enfrenta el desfase de sus contenidos, la obsolescencia de sus recursos pedagógicos y una creciente desvinculación con el mundo productivo y con las nuevas tecnologías. Del otro lado, la formación profesional coyuntural –que ha visto multiplicada su oferta al compás de la elevación súbita de la tasa de desempleo– adolece de una acusada falta de articulación con el sistema educativo formal, lo que a menudo paga en forma de dispersión de la oferta formativa y de una más que preocupante falta de la calidad en las competencias formadas y los conocimientos impartidos.

La apuntada dispersión de la oferta formativa es, a la vez, causa y efecto de la renuncia del sistema educativo formal a la utilización intensiva del entramado productivo como recurso pedagógico, elemento indispensable para la formación de las nuevas competencias y perfiles profesionales demandados por el mercado de trabajo. Sobre estas deficiencias influye, quizá, la difusión entre nuestros docentes y pedagogos de un particular enfoque teleológico del sistema educativo, que tiende a valorarle como un elemento que atiende preponderante, y casi exclusivamente, al desarrollo de la persona antes que como una herramienta al servicio de la inserción de los individuos en la sociedad por medio del trabajo remunerado.

Esta percepción ignora la preponderancia creciente, en materia de formación profesional, del concepto de competencia por sobre la idea de objetivo que normalmente traduce en términos operacionales lo que el docente espera del



estudiante al final del curso o programa. La competencia, por el contrario, identifica los resultados esperados por el estudiante al final del proceso de aprendizaje.

Las repetidas apelaciones a la capacitación y a la excelencia de los recursos humanos, citas recurrentes en el discurso cotidiano de empresarios, sindicatos y gobiernos, no consiguen de momento disimular la superficialidad y la divergencia de estos enfoques, ni minimizar su carácter *esloganista* y declamatorio. Una formación profesional adecuada a las necesidades del aparato productivo tiene como base primordial el acuerdo permanente entre los operadores económicos y sociales sobre el perfil y la calidad de las ocupaciones que requieren los cambios tecnológicos y los nuevos mercados, y tal acuerdo aparece, de momento, lejano.

Las tendencias inerciales de nuestra sociedad no han impedido, sin embargo, que la práctica totalidad de las transformaciones económicas y sociales que afectan a la mayoría de los países del mundo lleguen a nuestras playas y que sus efectos sean ya tangibles. La lejanía del mundo y de sus problemas no parece ser ya una excusa atendible para renovar el crédito a las soluciones autóctonas, cuyo fracaso, por lo demás, ha sido más evidente. Por ello, a pesar de su carácter incipiente, es saludable la apertura de los últimos años, impuesta por el avance del proceso de integración subregional. Esta apertura significa, no obstante, un punto de inflexión en nuestra tendencia creciente a la autarquía intelectual, un vicio pocas veces admitido y en ocasiones agravado por nuestra nunca bien explicada afición a invitar a expertos extranjeros para luego rebatirlos o, simplemente, ignorarlos.

Nuevas tecnologías y formación profesional

Se habla con insistencia sobre los nuevos desafíos que plantea el cambio del paradigma tecnológico y a menudo se utiliza esta idea como explicación simplificadora a la escasez del empleo. También se habla de ellos en relación con la formación profesional, aunque tan sólo sea, de momento, como argumento de justificación y sustento ideológico de emprendimientos



formativos públicos de dudoso futuro. Las nuevas tecnologías tienen, sin embargo, implicaciones más profundas que afectan no solamente la configuración del mercado de trabajo o del sistema educativo, sino que alcanzan a sacudir los cimientos sobre los que se erige el propio sistema de convivencia social.

En consecuencia, hablar de formación en nuevas tecnologías supone no solamente referirse al proceso de aprendizaje de los contenidos de un puesto de trabajo concreto, sino que involucra un complejo cada vez más amplio de conocimientos, indispensables tanto para el desempeño de una profesión como para la satisfacción de otras importantes necesidades sociales, psicológicas y políticas del individuo. Por ello, sin perder de vista que estas consideraciones giran en torno al aspecto profesional de la formación en nuevas tecnologías, es bueno subrayar la importancia de sus aspectos sociales y políticos, a los que, de un modo genérico, también son aplicables estas reflexiones.

A estas alturas de la evolución tecnológica, pocos se atreven a poner en duda el enorme calado de la revolución informática que ha modificado sustancialmente los procesos productivos, elevado la productividad y favorecido la difusión de nuevas formas de organización del trabajo. A medida que avanza la informatización de los procesos de producción, resaltan dos rasgos fundamentales de la evolución tecnológica: por un lado, el acortamiento –cada vez mayor– de los periodos de vida de la tecnología, como consecuencia de la aceleración de los procesos de investigación, desarrollo y puesta en el mercado de los nuevos productos. La formación profesional debe ser capaz de dar respuestas concretas que favorezcan la adaptación de los trabajadores a las rápidas mutaciones tecnológicas, lo que sólo se conseguirá universalizando los conocimientos básicos vinculados con la ciencia dominante (la informática) y estimulando el autoaprendizaje, como forma de evitar que las nuevas cualificaciones caigan en la obsolescencia al ritmo de la sustitución de la tecnología.

El segundo de dichos rasgos es la unión, cada vez más estrecha, de las tecnologías informáticas con las nuevas tecnologías de la información y las



comunicaciones (TIC). La consolidación de redes informacionales de escala planetaria está revolucionando la manera en la cual la información es producida, almacenada, utilizada y compartida. La convivencia –hasta hace poco tiempo inimaginable– de empresas, gobiernos, centros educativos y ciudadanos normales en un espacio virtual común, como lo es Internet, abre infinitas posibilidades para nuevas aplicaciones de la tecnología, que demandarán de los individuos nuevos conocimientos y competencias para extraer el máximo provecho de los sistemas de información. En consecuencia, la formación profesional debe atender a estas nuevas necesidades, para lo cual ya no basta el adiestramiento informático tradicional, sino que se hace necesario el aprendizaje de técnicas de gestión de la información, el desarrollo de aptitudes de comunicación y cooperación, el conocimiento del lenguaje tecnológico de las TIC, y el estímulo de las capacidades de interacción –individuales y colectivas– en redes locales y remotas.

El enorme desarrollo de la informática personal a lo largo de los últimos cinco años está favoreciendo la migración del poder informático desde los grandes ordenadores hacia las computadoras personales, fenómeno que ya mismo está permitiendo que las grandes empresas puedan compartir su información con clientes y proveedores. Esta transformación supone un allanamiento de las barreras comunicacionales entre las corporaciones de cierta envergadura y los operadores más pequeños, que estimula y favorece la descentralización empresarial y su funcionamiento en redes planas y abiertas. La formación profesional debería estar en disposición de proveer recursos humanos cualificados a la medida de estas nuevas necesidades.

Un tercer punto de contacto entre las nuevas tecnologías y la formación se halla en la manera en que el sistema formativo incorpora a las primeras como recurso pedagógico. De este contacto, las consecuencias son riquísimas y variadas, aunque de momento interesa destacar dos: la primera, el enorme esfuerzo que suponen las nuevas tecnologías a la difusión de la formación a distancia. Los paquetes multimediales y las tutorías *on line* tienden a minimizar las actividades presenciales que a menudo complican y encarecen la formación a distancia. En este terreno, las nuevas tecnologías ahora ponen al alcance de



los aprendientes dos de los elementos clave de la formación presencial: la posibilidad de interactuar con otros alumnos y la evaluación permanente.

La incorporación de las nuevas tecnologías es igualmente decisiva en materia de formación presencial. La informática, unida a las tecnologías audiovisuales más convencionales, permite el estímulo del aprendizaje autodirigido y el aprendizaje grupal; ambos procesos se articulan en actividades de transmisión de información, conocimientos y habilidades que permiten motivar, establecer relaciones entre los grupos y generar, a su vez, nuevos conocimientos.

La informatización de estos procesos, finalmente, favorece el diseño y la gestión ordenada de los propios sistemas de formación profesional, el monitoreo y el seguimiento de las actividades formativas, así como la evaluación ajustada del desempeño de los instructores y de las competencias en formación.

Nuevas competencias y nuevas formas de organización del trabajo

El mundo de la formación profesional no solamente recibe la influencia creciente de las tecnologías duras, sino que cada vez se encuentra más determinada por la nueva combinación de tecnologías blandas, expresión con la que se alude a las nuevas formas de organización de la producción y el trabajo. En términos de organización, el reto de finales del siglo XX estriba en la aptitud de las empresas para diseñar nuevos modelos organizacionales y de gestión, así como la consiguiente capacidad para manejar el propio cambio. Este proceso de reingeniería permanente constituye otro desafío para los sistemas tradicionales de formación profesional, a menudo ligados conceptualmente a la inercia organizacional y a la inmovilidad ocupacional propias del sistema tayloriano/fordista de organización de la producción.

La gestión del cambio –valorada actualmente como una de las principales ventajas competitivas de las empresas– descansa sobre la transferencia continua de mayores responsabilidades desde la dirección hacia los trabajadores individuales y sus equipos, un proceso que no puede entenderse



sino vinculado a un diseño formativo que involucre, cada vez más intensamente, a gerentes, jefes de equipo y técnicos cualificados.

Una formación profesional orientada a la satisfacción de las necesidades de las nuevas empresas en materia de recursos humanos deberá poner énfasis sobre el mejoramiento de las habilidades aisladas, el cambio de la actitud, la transferencia de la información, la conducción de equipos y el liderazgo de los recursos humanos, la integración del aprendizaje en el contexto del trabajo, y el desarrollo de las competencias formativas, tanto activa como pasivamente.

Para asegurar su adaptabilidad –esto es, su pervivencia en el mercado– las empresas necesitan contar con recursos humanos flexibles, predispuestos no sólo a cambiar cuando sea necesario, sino a convertirse en motores del cambio mismo. Los sistemas de formación profesional deben ser capaces, en consecuencia, de proveer nuevas competencias que, sin descuidar las capacidades técnicas, desarrollen paralelamente capacidades para el aprendizaje continuo y autodirigido, la adaptabilidad a diferentes entornos y situaciones, la capacidad de análisis y resolución de problemas, la iniciativa y la creatividad permanentes, la visualización prospectiva del trabajo, la disposición permanente hacia la movilidad profesional y geográfica, la capacidad de concebir globalmente los procesos, y las aptitudes para la inserción en equipos.

La formación profesional debe, por último, reaccionar rápidamente frente al avance de formas de trabajo atípico, como el autoempleo, las microempresas y las llamadas empresas virtuales, un conjunto cada vez más variado de respuestas flexibles y más adaptables a los ciclos económicos, que intenta sacar provecho del fenómeno de las franquicias y de la creciente externalización de servicios en empresas grandes y medianas.

La gestión del sistema

Pocas dudas caben acerca de que nuestra formación profesional debe cambiar no solamente sus contenidos y sus metodologías, sino que debe acometer transformaciones profundas en sus estructuras, en su organización y en sus formas de operación. La ya señalada dispersión de la oferta formativa y la



coexistencia no siempre armónica del sistema formal con las soluciones coyunturales, encierran, no obstante, un aspecto positivo: el de la descentralización operativa de la formación profesional.

Este rasgo puede llegar a convertirse en la base del diseño del sistema del futuro, frente a la certeza de que la centralización de la oferta, la definición cerrada de los contenidos y la profundización de la tendencia hacia la escolarización del sistema –características de las planificaciones tradicionales– han demostrado su ineficacia y operan ya, en el mejor de los casos, como factores negativos para la adaptabilidad de la formación profesional a los cambios descritos.

El sistema está reclamando la articulación de estructuras participativas en la definición de sus grandes líneas estratégicas. La formación profesional no es – como ha quedado demostrado– un ejercicio intelectual de gabinetes autosuficientes, ni tampoco un hueco a ser llenado por el voluntarismo político o por los experimentos tecnocráticos. Se trata, por el contrario, de una actividad íntimamente emparentada con la dinámica económica y tecnológica, de cuya definición y gestión deben participar, en forma abierta y cooperativa, los agentes sociales (gobiernos, empresas, sindicatos) y los agentes educativos (instituciones de FP, docentes, instructores, alumnos).

Es necesario estimular a nuestros empresarios para que constituyan *lead bodies* capaces de definir las competencias en las diferentes áreas ocupacionales de la región; estas competencias serán indispensables para establecer una relación adecuada de familias profesionales y para elaborar un currículum que resuma las competencias que correspondan a la práctica de un oficio, profesión o carrera.

Del mismo modo, es preciso corresponsabilizar a nuestros sindicatos para que asuman roles activos en la configuración de los nuevos estándares laborales y para que desarrollen nuevas estrategias de promoción profesional, con base en la mayor cualificación, a través de la negociación colectiva.



Al gobierno le corresponde jugar un papel activo en la promoción y tutela de la calidad de la formación, así como el estímulo de la modernización productiva, el apoyo a la innovación tecnológica y a la investigación científica, y el aseguramiento de la diversificación de la oferta formativa con el objeto de permitir el acceso a ella de trabajadores sin recursos, con criterios de equidad social.

Las empresas deberán asignar menos recursos para el financiamiento de acciones de formación inicial en los centros de trabajo y concentrar los esfuerzos en actividades de formación complementaria y específica. Las instituciones públicas, en concierto con los sindicatos y las empresas, deberán atender puntualmente las demandas sociales en materia formativa, en especial la asistencia ocupacional de jóvenes y personas desempleadas.

Las soluciones ocupacionales de coyuntura ensayadas recientemente en nuestro medio han demostrado su ineficacia, tanto desde el punto de vista del empleo como de la formación de los recursos humanos. Se hace necesario, por tanto, la instrumentación progresiva de sistemas de control de calidad de la enseñanza y el aprendizaje; en este sentido, la estandarización internacional y la certificación de competencias aparecen como los instrumentos adecuados para garantizar la obtención y el mantenimiento de la calidad formativa y para introducir mayor transparencia en el mercado de trabajo. La adopción de un sistema riguroso de certificación agilizará la selección de trabajadores cualificados por las empresas, influirá en la determinación del salario de los trabajadores –y, por tanto, dotará de nuevos contenidos a la negociación colectiva– y contribuirá a definir los estándares o niveles a ser alcanzados en orden al actualizar las cualificaciones de los trabajadores.

El diseño institucional. Consideraciones finales

Es poco probable, no obstante, que este sistema alcance a llenar sus objetivos si al mismo tiempo no se hacen esfuerzos por mejorar sus aspectos estratégico-metodológicos ni por optimizarlos, simultáneamente, sus relaciones interinstitucionales e intersectoriales. Los niveles centrales de conducción de la



formación profesional deben prestar una atención permanente al comportamiento del mercado de trabajo y el de las cualificaciones, de cara a la articulación de respuestas pedagógicas y formativas cada vez más rápidas y en ciclos más breves.

Es también resorte del nivel central la intercomunicación entre la formación profesional específica, en todas sus ramas, con la formación de base que procura el sistema educativo, especialmente en su tramo obligatorio. El sistema FP debe influir, decisiva y continuamente, en el tratamiento de los contenidos de la formación básica, pues ésta constituye el componente de mayor vigencia, alcance y creciente importancia de la profesionalidad, en la medida en que proporciona la base científico-tecnológica y las destrezas comunes para la adaptación al cambio continuo de las cualificaciones y de la movilidad en las diferentes áreas profesionales.

Nuestro sistema educativo, en suma, debe abandonar o, cuando menos, reconducir a su justa medida, cierto cientificismo educativo que, de momento, sólo ha conducido a un creciente alambicamiento de los procesos didácticos y no ha conseguido mejorar sustantivamente la calidad de las competencias profesionales de nuestros jóvenes. Es necesario, en consecuencia, poner más énfasis en la dimensión práctica funcional del aprendizaje, reforzando los procedimientos de trabajo y las actitudes relacionadas con tal dimensión.

El diseño institucional propuesto considera la incorporación de dos importantes funciones a la gestión de los centros educativos: la orientación profesional y la formación para la inserción laboral, en la que deberán incorporarse elementos novedosos como la preparación para el autoempleo y la gestión de las propias carreras profesionales como pequeñas empresas.

En suma, los cambios que se aproximan en materia de formación profesional son profundos y de un alcance pocas veces visto en la historia de nuestro sistema educativo. Las respuestas institucionales deben ser inmediatas –a la luz del considerable retraso de nuestra región en contraste con otras regiones



del país y con algunos países vecinos– y ser formuladas a partir de una visión estratégica a mediano plazo.

Las soluciones *cortoplacistas* se han revelado socialmente costosas y profesionalmente ineficaces; es tiempo de ganar la batalla a los ansiosos y de descreer de quienes sueñan con cambiarlo todo en un día. Debemos poner – sin prisas, pero sin dilaciones– los cimientos de un sistema de formación profesional que asegure nuestra inserción provechosa y competitiva en la economía global, que garantice una mayor estabilidad en el empleo de nuestros trabajadores, que favorezca la distribución equitativa del esfuerzo productivo de los mexicanos y que proporcione a nuestros ciudadanos/trabajadores las herramientas y los conocimientos necesarios para construir una nación más productiva y exitosa.⁸⁹

⁸⁹ <http://www.kumiko.com.ar/luisvaro/fp.htm>



ANEXO 3

¿Qué es un Administrador?

Autor: Rafael García Castillo

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-
Azcapotzalco

Publicado en la UAM, revista Gestión y Estrategia

Resumen

Pretendo contribuir a precisar, desarrollar y actualizar los conceptos de administrador y administrador profesional, en atención a la problemática existente y al hecho de constituir tales conceptos elementos de suma importancia para aspirantes, estudiosos, docentes, orientadores y empleadores. Con el mismo fin, propongo el perfil del "administrador profesional competente", en el cual, incluyo el papel social correspondiente.

Existe discrepancia entre los especialistas respecto de lo que es la administración, y esto afecta directamente el concepto de administrador. Los autores en administración consideran de poca importancia el asunto; sin embargo, el concepto de administrador es punto de partida de una amplia problemática existente que afecta la formación de los estudiosos, reduce las posibilidades de empleo y posicionamiento adecuado. A los administradores profesionales se les prepara realmente como técnicos y no así como profesionales; en el mejor de los casos se les capacita "para administrar", pero no para renovar, ampliar y profundizar en el conocimiento administrativo, ni para generar innovaciones respecto a su campo de estudio y trabajo. Todo esto pone en entredicho el papel de las instituciones educativas al respecto. De ahí la necesidad de dedicar parte del presente escrito al deslinde de la formación profesional en relación del nivel técnico. Este artículo se ocupa principalmente del administrador de empresas y sólo tangencialmente del administrador público; se ubica en el México contemporáneo, en el contexto internacional e histórico, en el sistema económico basado en la propiedad privada.



Introducción

Objetivos generales. Pretendo contribuir a precisar, desarrollar y actualizar los conceptos de administrador y administrador profesional, en atención a la problemática existente y al hecho de constituir tales conceptos elementos de suma importancia para aspirantes, estudiosos, docentes, orientadores y empleadores. Con el mismo fin propongo el perfil del "administrador profesional competente", en el cual incluyo el papel social de este especialista.

Problema. Existe discrepancia entre los especialistas respecto de lo que es la administración¹ y esto afecta directamente el concepto de administrador. Los autores en administración consideran de poca importancia el asunto; sin embargo, el concepto de administrador es indispensable para elegir carrera, prestar orientación profesional, elaborar planes de estudio, desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, contratar administradores, identificar los asuntos que compete resolver a la profesión, desarrollar el conocimiento administrativo y favorecer la independencia científico-técnica nacional en el presente ramo del conocimiento.

La falta de un adecuado concepto de administrador, entonces, es punto de partida de una amplia problemática existente: confusión en las expectativas de estudiosos y empleadores, descuido de temas cuyo conocimiento compete a la especialidad, precario desarrollo y prestigio de la profesión. Lo anterior afecta la formación de los estudiosos, reduce las posibilidades de empleo y posicionamiento adecuado, lo cual se refleja en que los administradores profesionales no administran; prueba de esto es que en la administración pública han predominado los abogados e ingenieros, y más recientemente los economistas; y que las empresas son administradas mayoritariamente por ingenieros. Pareciera que para conducir la administración pública es preferible estudiar derecho o economía, y para administrar empresas conviene cursar ingeniería. Naturalmente las posiciones directivas no están reservadas a profesión alguna; sin embargo, lo que se observa es sintomático de que los administradores profesionales no están siendo formados adecuadamente y están en desventaja respecto de otras especialidades. En general, se les



prepara realmente como técnicos y no así como profesionales; en el mejor de los casos se les capacita "para administrar", pero no para renovar, ampliar y profundizar en el conocimiento administrativo, ni para generar innovaciones respecto a su campo de estudio y trabajo. Esto se refleja en el hecho de que la literatura en administración es obra de otros especialistas, tales como ingenieros, psicólogos, economistas, sociólogos, etcétera, y no así de administradores. Todo esto pone en entredicho el papel de las instituciones educativas al respecto. De ahí la necesidad de dedicar parte del presente escrito al deslinde de la formación profesional respecto del nivel técnico.

En resumen: existe una amplia problemática en torno a la formación de profesionales de la administración y el punto de partida para resolverla es desarrollar el concepto de administrador profesional, promover su discusión y consenso.

Hipótesis: los supuestos en que se apoya el presente escrito son los siguientes:

1º Es posible y conveniente desarrollar directamente el concepto de administrador.

2º Es posible y conveniente utilizar como base de dicho concepto el significado de uso generalizado, vigente y reconocido del término, lingüísticamente hablando.

3º Es posible y conveniente desarrollar el concepto a partir de la realidad del administrador en las organizaciones actuales.

4º Es posible y conveniente prescindir en un primer momento de los conceptos de administración de los especialistas e incluso de las teorías administrativas.⁴ Posteriormente resultará útil y enriquecedora la confrontación, pero al principio suele provocar confusión.

Delimitación. Este artículo se ocupa principalmente del administrador de empresas y sólo tangencialmente del administrador público; se ubica en el México contemporáneo, en el contexto internacional e histórico, en el sistema económico basado en la propiedad privada. La utilidad de la definición del administrador es de carácter epistemológico: tiene que ver con la formación del estudioso del caso, la generación de nuevos conocimientos, la validación y



actualización de los existentes; con las necesidades de investigación, docencia y desarrollo del conocimiento administrativo. No tiene que ver con el problema de cómo administrar o con la explicación del fenómeno de la administración. En consecuencia, la validación de la propuesta que presento se remite a la eficacia en cuanto a clarificar lo que es un administrador profesional; esto es lo que se sujetará a evaluación con el análisis y discusión pública del artículo, pero mejor aún con su empleo y resultados en el campo al que está destinado, cosa que impone ulteriores investigaciones.

Marco de referencia. Enmarcan el presente artículo fundamentos de orden epistemológico, principios acerca de la formulación de conceptos y definiciones, y la norma insoslayable de respeto al lenguaje, como requisito para la adecuada comunicación. Las observaciones del autor se remiten al ejercicio docente y profesional, en el sector público y privado, en México, durante los últimos veinticinco años.

Metodología. Empleo la teoría del conocimiento de orden materialista dialéctico, reconociendo la preeminencia de la práctica y su interacción con la teoría, en un todo indivisible, cambiante y en consecuencia vinculado a la realidad, económica, social e histórica. De ahí que el lenguaje vigente y la práctica del administrador en el sistema económico de mercado, en el marco del actual proceso de globalización, así como las contradicciones en torno a la formación de los administradores profesionales, sean la base del presente análisis.

Objetivos específicos. El presente artículo tiene los siguientes propósitos específicos:

- 1) Ser guía de orientación para aspirantes y estudiosos de la Administración, que informe la problemática vigente en cuanto a la definición del administrador, sin dar por resuelto el tema como suele suceder.



2) Llamar la atención respecto de la necesidad de precisar qué es un "administrador profesional competente". Proporcionar elementos para la discusión del caso entre los estudiosos.

3) Promover un consenso que favorezca, en lo que a la definición del administrador concierne, la adecuada revisión de los planes de estudio de las licenciaturas en administración.

Plan del documento. El desarrollo del documento se da a través de los siguientes pasos:

- a) Exposición de qué es un administrador, conforme al lenguaje usual vigente.
- b) Diferenciación entre administrador y conceptos análogos.
- c) Diferenciación del administrador profesional respecto del empírico y el técnico.
- d) Conclusiones: desarrollo del perfil del administrador profesional competente, en términos de lo expuesto y de las características deseables, idealmente, desde el punto de vista académico, laboral y social.
- e) Comentario final: necesidad y posibilidades de especialización.

¿Qué es un administrador?

Según la definición de la Real Academia de la Lengua Española, *administrador es el que gobierna o dirige. Administrador es el que administra*. Son sinónimos de administrador: *gobernador, rector, regente, gerente, director, ministro, intendente gestor, apoderado, jefe, guía, dirigente, mayordomo, síndico, cuidador, tutor, curador* (ver diccionarios de sinónimos). *Administrar significa: gobernar, regir, aplicar*. Son sinónimos de administrar: *dirigir, cuidar, regentar, tutelar, mandar, apoderar*.

La Academia de la Lengua también anota: "administrador. *Que administra. Persona que administra bienes ajenos*". Lo anterior expresa la posibilidad de que el administrador se ocupe de bienes propios (primera acepción) o bienes ajenos (segunda acepción).

El significado y los sinónimos de la palabra administrador son totalmente vigentes. En la práctica, los significados que reconoce la Academia de la



Lengua se encuentran en el uso generalizado y cotidiano del lenguaje. Lo anterior se prueba en el hecho de que cuando hablamos de la "administración" de una entidad, cualquiera que sea, estamos refiriéndonos, en primera instancia, a su gobierno o dirección: el máximo titular de la administración de la Universidad Autónoma Metropolitana es el Rector; el titular de la Administración Federal es el Presidente de la República; el titular de la administración del Distrito Federal es el Regente; el titular de la administración de Michoacán es el Gobernador del Estado; el titular de la administración del Municipio de Atoyac es el Presidente Municipal, también llamado Alcalde o Edil; el titular de la administración de Pemex es el Director General de esa empresa; el titular de la administración de un departamento o área cualquiera de un organismo es el jefe o gerente de la misma.

Es un hecho que existe una gama muy amplia de jerarquías para gobernar o dirigir las instituciones: presidentes, vicepresidentes, gobernadores, regentes, ministros, directores, gerentes, jefes, supervisores, etcétera, donde cada cargo específico tiene su propia connotación, pero donde todos ellos administran, es decir, gobiernan, aun cuando en general reportan a instancias superiores, también son, de una u otra manera, subordinados. Pero el rasgo que les es común es el mando, la autoridad; la diferencia expresa fundamentalmente jerarquía y facultades.

Como es sabido, los órganos máximos de gobierno de una empresa, en el caso de una sociedad por acciones, son los siguientes:

El Consejo de Administración. Se ocupa de la planeación y control estratégico de la empresa. El "Administrador Único" (lo cual es una denominación legal) es el responsable ante las instancias superiores y ante las autoridades por los actos de la empresa, por tal motivo debe notificarse oficialmente su nombramiento; con frecuencia los socios mayoritarios, los dueños de las empresas, los empresarios mismos, ocupan esa posición.

Los Directores de Área. Colaboran en la administración de la empresa responsabilizándose por un departamento o función específico.



Todo lo anterior corrobora el concepto de administrador como dirigente en los diversos niveles, incluyendo mandos medios y menores; asimismo confirma el significado de la palabra *administración como expresión de función directiva y de gobierno*.

En las empresas suele existir una gerencia o dirección "*administrativa*" o de "*administración*", encargada de la contabilidad, tesorería, impuestos, auditoría, personal, intendencia, etcétera, es decir, de las *funciones no sustantivas*, complementarias al ramo o giro del organismo. Sucede que la dirección de una institución, sea pública o privada, ha de responsabilizarse de actividades que no siendo principales son, sin embargo, delicadas y de gran responsabilidad; e incluso aquellas que sin serlo se ubican mejor bajo el control de un responsable al margen de las operaciones principales. Eso ha propiciado que la administración sea identificada con lo no sustantivo, con lo secundario y complementario; pero en todo caso esto no es toda la administración ni su esencia; la pregunta es: ¿el estudio de la dirección de los organismos a qué profesionales compete si no es a los administradores?

Nexos entre el administrador y el empresario

Aun cuando algunas veces el empresario funge como administrador, es *el propietario de las empresas* y, salvo ese caso, *el administrador es un empleado*, con más o menos facultades decisorias, pero *siempre con funciones directivas*, gerenciales, de jefatura o supervisión, sobre el resto del personal, sobre inmuebles, valores o sobre actividades determinadas.

El administrador de empresas es *colaborador cercano al empresario* y para el buen desempeño de su trabajo requiere de un conocimiento muy claro de la visión y necesidades empresariales; la diferencia radica en la posesión de capital, pero en cuanto a capacitación el administrador profesional requiere poseer los mismos y más conocimientos que el empresario, para colaborar o sustituirle en la administración de las empresas: *requiere una acentuada formación empresarial*. Sin embargo, por otro lado *el administrador tiene relación estrecha con los trabajadores*, de lo cual depende el buen funcionamiento de la empresa o dependencia gubernamental bajo su cargo. *Es*



mediador, parcial innegablemente, entre las exigencias de una y otra parte, incluso en casos de conflicto laboral. Como empleado que es, *se encuentra sujeto a las exigencias patronales*, las cuales le toca representar. Por ello requiere desarrollar *sensibilidad, capacidad negociadora y de persuasión* para lograr equilibrio en las relaciones laborales, equilibrio que para ser productivo y estable habría de fincarse en el beneficio equitativo de las partes. Para el administrador resulta necesario el conocimiento del conflicto económico, histórico e ideológico entre patrones y trabajadores, y del sindicalismo oficial, que suele fungir como mediatizador.

Precisiones respecto del administrador y otros funcionarios.

Los títulos: presidente, gobernador, rector, son reservados para los más altos niveles de gobierno de entidades públicas y privadas. Ministro, director, gerente, regidor, síndico, administrador, suelen emplearse para mandos superiores, pero subordinados a otras instancias. Jefe, mayordomo, supervisor, intendente, gestor, apoderado, se asignan a puestos con autoridad y facultades limitadas sobre otras personas o respecto de ciertos asuntos.

A mayor jerarquía, mayor connotación jurídico-política; el "gobernante" accede al poder más frecuentemente por vía de elección y el "directivo" por vía de designación. El gobernante tiende a ser un líder que mediante la persuasión obtiene consenso y de ese consenso depende su permanencia en el poder. Incluso los gobiernos autocráticos requieren buscar el consenso y minimizar el uso de la fuerza, la cual denota debilidad política.

Se argumenta, y desde luego pudiera ser deseable, que *el directivo* fuera también un líder, pero en la práctica su papel es de autoridad que se hace obedecer y su permanencia depende de sus superiores, esto es lo que con frecuencia le hace ir en contra de los intereses de sus colaboradores y dificulta que sea verdadero líder, por más persuasión o "carisma" que pueda emplear.

Las pocas personas que no se encuentran subordinadas a instancias superiores son los poseedores de capital. Los más altos gobernantes *formalmente* se subordinan a la ciudadanía, a las instancias parlamentarias; en



la práctica se subordinan más a las exigencias del capital, principalmente del externo, a efecto de *atraer inversiones al país*. Administradores públicos y administradores de empresas se subordinan al capital.

Diferencia y nexos entre administrador público y administrador de empresas

En el sentido vulgar se considera que la administración de empresas es sinónimo de administración privada; sin embargo, académicamente esto es un grave error: propicia que *al estudiar las empresas se dejen fuera las que son propiedad pública⁸ y las que pertenecen al sector social⁹*, mismas que tienen gran importancia incluso para la sobrevivencia de las empresas privadas. Asimismo, *propicia que al estudiar la administración pública se omita el estudio de las empresas*, de innegable importancia en la actividad gubernamental.

Administración de empresas no es sinónimo de administración privada por la sencilla razón que no todas las empresas son privadas; además, *la administración de empresas también es asunto de gobierno*, tanto por las empresas que son propiedad del Estado, como por la estrecha relación que existe entre la actividad gubernamental y la actividad empresarial.

Para el administrador debe ser claro que existe una intersección entre la administración pública y la administración de empresas, y esa intersección es precisamente la administración de empresas públicas. Pero lo más importante es que si la administración pública es responsable de la economía nacional, a nivel general, y las empresas realizan directamente la actividad económica, de ninguna manera puede justificarse que sean ajenas ambas administraciones.

A la administración de empresas también interesa enormemente la actividad gubernamental, en la medida que le afecta o beneficia intensamente. Las administraciones no son ajenas entre sí. *Sin embargo, debe distinguirse entre administración pública y administración de empresas*, ya que en cuanto a su naturaleza son muy diferentes: la administración pública se ocupa de funciones de gobierno y la administración de empresas se ocupa de actividades industriales, comerciales, financieras y de servicios.



El administrador público es más cercano al gobernante; desempeña funciones directivas en dependencias del Estado, donde una orientación político-social de conservación del poder es la clave. El administrador de empresas se desempeña en industrias, comercios e instituciones financieras, algunas de las cuales son del Estado, pero en todo caso su problemática es más de carácter técnico-económico.

En ambos sectores se prestan necesariamente servicios públicos, casi todas las empresas lo hacen, si bien las empresas privadas requieren obtener beneficios económicos (lucrar) para subsistir, y las dependencias gubernamentales se financian con los impuestos. En todo caso, el administrador está obligado a operar con eficiencia económica cualquier organismo bajo su responsabilidad.

El administrador profesional y el técnico

En México se obtiene calidad de técnico cursando los estudios correspondientes a nivel medio superior (después de la instrucción secundaria); los estudios profesionales se cursan posteriormente a la "preparatoria" o equivalente. El *nivel técnico* se ocupa, en principio, de la capacitación en el *conocimiento aplicado*, que pretende la preparación para el trabajo práctico; el nivel técnico es, por sus objetivos generales, más modesto y de menos alcances que los estudios de licenciatura.

La *instrucción superior* capacita para el trabajo, pero supone además el estudio del *conocimiento básico* referido a la realidad relativa a la disciplina de que se trate, así como la explicación científico-teórica de esa realidad. Esto pretende que el profesional esté en posibilidad de ejercer, pero también de resolver problemas de mayor complejidad y derivar de ello nuevos conocimientos. ¿Cómo desarrollar profesión alguna –medicina, derecho, física– si no lo hacen sus propios profesionales? De ahí la necesidad de la formación científico-metodológica como piedra angular del desarrollo de las mismas. Si no se cumple con la preparación en esos tres aspectos, se propicia el estancamiento de la profesión de que se trate y el desplazamiento por otros especialistas.



Ser profesional, supone, entonces:

- 1) Dominio, en mayor grado, del *conocimiento técnico*.
- 2) Conocimiento básico de la especialidad, para comprender y explicar con bases científicas *el comportamiento de los fenómenos* que le competen.
- 3) Capacidad de *influir en la transformación e innovación* de los fenómenos del caso, como resultado de la comprensión científica de los mismos.
- 4) Capacidad de *aportar nuevos conocimientos*, derivado de las innovaciones realizadas y de lo conveniente al desarrollo de la disciplina.

En materia de administración, el conocimiento aplicado y el conocimiento básico corresponden a lo siguiente:

- a) El conocimiento aplicado se refiere a *cómo administrar*.
- b) El conocimiento básico se refiere a la situación de empresas y gobiernos, así como a la *comprensión y explicación teórico-científica* al respecto.

Resumiendo, tenemos que la diferencia entre los administradores técnico y profesional es, por principio, el nivel de formación:

- 1) El administrador técnico posee estudios para administrar y su conocimiento es *limitado* respecto del administrador profesional.
- 2) El administrador profesional, en principio, domina de manera superior la técnica de administrar y, además, es experto conocedor de la situación de empresas o gobiernos (según su especialidad), la cual puede explicar con bases científicas. Además, está capacitado para innovar las organizaciones y producir nuevos conocimientos, es decir, para contribuir a desarrollar la profesión.

Complementarias al nivel licenciatura, existen las maestrías, orientadas a profundizar el dominio de la disciplina y capacitar para la comunicación del conocimiento; también existen los *doctorados* cuya finalidad es, en esencia, desarrollar la capacidad de innovación y la producción de nuevos conocimientos.



En consecuencia, también es administrador quien posee el conocimiento, profesión u oficio de administrar. En esto deberá actualizarse el significado del término.

Al ampliarse el concepto del administrador, se amplía el campo de acción correspondiente. Además de administrar, el administrador profesional puede desempeñarse como docente, investigador, asesor, prestador de servicios de su especialidad, escritor y periodista en materia de empresas y gobiernos, etcétera.

Estas posibilidades profesionales deben ser tomadas en consideración al diseñar los planes de estudio correspondientes. La diferenciación precisa de los niveles de formación de los administradores servirá para definir con claridad y exactitud los objetivos de cada nivel de instrucción, así como el perfil de conocimientos necesarios al administrador profesional o técnico.

Impacto social de la actividad de los administradores

Como se ha visto, los administradores profesionales habrían de formarse para administrar, para contribuir a la evolución de las organizaciones y para que desarrollen el conocimiento administrativo. Sin embargo, visto así, limitadamente, hasta ahí llegan las necesidades de los gobiernos y de las empresas. Pero debemos preguntarnos: ¿Los gobiernos y las empresas existen para servirse a sí mismos? Definitivamente no. Antes de definir el perfil del administrador profesional, conviene resaltar lo siguiente: La sociedad necesita indispensablemente de los gobiernos y de las empresas.

Si alguna vez se ha planteado la posibilidad de desaparición del Estado, lo cual parece cada vez menos factible, la desaparición de las empresas no es ni remotamente posible. Las empresas son las células económicas de la sociedad y basta el mal funcionamiento de las mismas para traer graves trastornos. No existen otras entidades que sustituyan a las empresas como los instrumentos básicos para el aprovechamiento de los recursos naturales, organización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo, provisión de satisfactores para la población, etcétera.



En las sociedades actuales, tanto el vacío de poder y la ingobernabilidad, así como la reducción o desaparición de las empresas, son señales inequívocas de grave crisis, política, económica y social, que puede desembocar en desastre, guerra civil, y desmembramiento nacional, como sucede en las repúblicas de la ex Unión Soviética o como se avizora puede llegar a suceder en México. Estas reflexiones que pueden parecer exageradas, sin embargo son necesarias, pues como se ha visto ningún país está exento de padecer situaciones de la índole mencionada.

Objetivamente, entonces, la razón de ser y el sustento de gobiernos y empresas es la sociedad. Sin la sociedad perderían su sustento y sin servirla no tienen justificación alguna para existir. El problema radica entonces en qué hacen con esas instituciones quienes las administran y cómo concurre a ello la población y la educación.

El discurso de gobernantes y empresarios, en esencia, gira en torno a que su razón de ser es servir a la sociedad. Pero es inocultable que con frecuencia se sirven más a sí mismos y no cumplen, o no lo hacen suficientemente, con la sociedad. Los ciudadanos y los trabajadores suelen tener una pésima impresión de los gobernantes, de los empresarios y, consecuentemente, de los administradores, tanto por razones justificadas como por motivos de desinformación. En todo caso, ello deteriora las posibilidades de obtener cooperación de los ciudadanos y de los trabajadores, la cual es indispensable para los administradores.

Resulta imperativo que la sociedad conozca las posibilidades de superación y aprovechamiento de empresas y gobiernos; asimismo, resulta indispensable la colaboración de ciudadanos y trabajadores, y es aquí donde encontramos las razones y orientación para la formación de los administradores.

Para el administrador debe ser muy claro que gobiernos y empresas son instituciones de altísimo impacto e importancia social, que requieren ser manejadas y evolucionadas por especialistas competentes, escrupulosos, con



gran responsabilidad, ética, compromiso social, ecológico e histórico. Además, los administradores requieren ser capaces de convocar al concurso consciente y democrático de los ciudadanos. El manejo deshonesto, arbitrario, inepto o irresponsable de empresas y gobiernos, el ocultamiento de la información, y la negación de la participación ciudadana y de los trabajadores, que tan frecuentemente suceden, se traduce en severos daños a la población, a la ecología y al patrimonio social.

Gobernantes y empresarios no son ni pueden considerarse, de ninguna manera, como los únicos interesados en la formación de los administradores y en el desarrollo del conocimiento administrativo; los intereses de la población, de los ciudadanos, de los trabajadores y de los propios estudiosos de la administración han de ser atendidos. Ésta es una insoslayable responsabilidad de las instituciones educativas, de los administradores profesionales, de los docentes e investigadores; responsabilidad que es urgente atender.

La formación de administradores, entonces, requiere incluir el interés de la sociedad en su conjunto. Para ello es necesario el estudio científico acerca del comportamiento de empresas y gobiernos, lo cual permitirá identificar principios y leyes que lo rigen, elaborar explicaciones teóricas, así como técnicas y estrategias para su mejor manejo. Este conocimiento debe integrarse al acervo de las ciencias sociales y ser público, buscando con ello la comprensión y participación ciudadana para la evolución de empresas y gobiernos en beneficio de la sociedad.

Al formar a los administradores, es necesario tener muy en cuenta su situación como subordinados cercanos a empresarios y gobernantes, y de lo delicado que resulta una posición ideológica manifiesta, contraria al sistema capitalista. Sin embargo, no por ello debe caerse en el extremo de la inconsciencia social. Precisamente lo necesario ante tal situación, es una posición muy centrada y objetiva, que reconozca tanto las necesidades gubernamentales y empresariales en el sistema capitalista, así como aquellas necesidades de la sociedad, los trabajadores y el medio ambiente; necesidades no sólo en el corto, sino sobre todo en el largo plazo.



En consecuencia, es necesario formar administradores que desde luego sirvan a las empresas y a los gobiernos, pero sobre todo sirvan a la sociedad en su conjunto, con un elevado sentido ético, ecológico e histórico; administradores comprometidos con el desarrollo humanístico y de la ciencia. No hacerlo es contribuir inconsciente e irresponsablemente al deterioro económico, político y social que padecemos.

Conclusiones y recomendaciones

Podemos concluir que administrador es el que gobierna o dirige y que el administrador profesional deberá estar capacitado para gobernar o dirigir, para evolucionar las organizaciones y para desarrollar el conocimiento relativo a la profesión.

Para que el estudioso de la administración logre una formación realmente adecuada en el contexto hasta aquí descrito, pero sobre todo una formación que le permita participar competitivamente en el mercado de trabajo, deben tomarse en cuenta, adicionalmente a los elementos planteados, las exigencias de las instancias empleadoras, así como la situación actual de globalización de la actividad empresarial y gubernamental que vivimos.

En otras palabras, en el perfil del administrador profesional y en el consecuente plan y programa de estudios ha de considerarse que una vez cursado el nivel superior, los egresados deberán estar capacitados para desempeñarse, es decir, trabajar profesionalmente en su especialidad al más alto nivel, y por ello los requerimientos de las instancias empleadoras deben ser atendidos.

Conforme a lo anterior, recomendamos adoptar el siguiente perfil:

1. Administrador profesional competente es aquel que tiene capacidad de dirigir eficazmente organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios, ya sean públicos, privados o del sector social, al más alto nivel, en el ámbito nacional o internacional.



El título de administrador se justifica, si, y sólo si, incluye la capacidad de dirigir y lo hace de manera general respecto de los organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios, en los ámbitos público, privado y del sector social. Si acaso cubre solamente una parte de los campos señalados, deberá aclararse, como requisito de seriedad académica elemental (no ofrecer lo que no es real); crear expectativas infundadas sólo deteriora el prestigio de la profesión.

Incluir el ámbito nacional e internacional responde a que ningún profesional se forma, en principio, para desempeñarse solamente en su país; pero, además, dado el fenómeno de la globalización de las empresas, la dirección de las mismas tiene necesariamente que remitirse al campo internacional; con mayor razón procede incluirlo si se trata de administradores públicos. El administrador profesional competente debe estar profundamente capacitado para realizar exportaciones y promover el comercio exterior.

Referirse "al más alto nivel" debiera parecerse natural, ya que si se trata de formar "mandos medios", esto debería especificarse, y naturalmente ese nivel también requiere atenderse.

2. *El administrador profesional competente posee conocimiento experto de las actividades y situación industrial, comercial, financiera y de servicios, respecto de los países con mayor crecimiento en los últimos años, y respecto del país en que ha de desempeñarse. Asimismo posee conocimiento experto de los recursos naturales, de los mercados, infraestructura y fuerza de trabajo específicos del país o localidad. Un gobernante o un dirigente empresarial no puede ser ajeno o lego en cuanto a la situación de las empresas en el mundo, especialmente de las que se están desarrollando con mayor dinamismo, frente a las cuales habrá de competir y de las que mucho tendrá que aprender. Desde luego, también requiere conocer las estrategias industriales, comerciales y financieras que los gobiernos respectivos están poniendo en juego y que de manera tan determinante impulsan el desarrollo empresarial. En consecuencia,*



naturalmente requiere ser experto en lo concerniente a las empresas y gobierno de su país.

Por otra parte, todo bien y producto que disfrutamos o conocemos se obtiene en primera instancia de la naturaleza. De ahí que tanto los administradores públicos como los de empresas requieran conocer con amplitud los recursos naturales con que cuenta su localidad y el contexto mundial, así como las mejores maneras de aprovecharlos y preservarlos. No es posible aprovechar esos recursos si se desconocen cuantía, ubicación, propiedades, utilidad industrial y estratégica. En caso de desconocimiento, como actualmente sucede a los administradores públicos y de empresas en México, se cometen graves errores, su participación se ve reducida a papeles muy secundarios y son desplazados por los mejor capacitados.

El aprovechamiento de la naturaleza se realiza mediante la infraestructura pública y empresarial, así como con el concurso de la fuerza de trabajo calificada, capaz de manejar eficientemente dicha infraestructura. Éstos son los recursos principalísimos de los administradores para la producción de satisfactores para la población y para el comercio internacional. Conocer a fondo tales recursos y cómo desarrollarlos, es indispensable al administrador profesional competente.

3. El administrador profesional competente está capacitado para generar nuevos conocimientos, así como para actualizar, validar y desarrollar los existentes en su disciplina. Está capacitado para impulsar y conducir el desarrollo científico-técnico necesario a las corporaciones, para lograr el liderazgo de las mismas.

El administrador profesional debe contribuir al desarrollo de su propia disciplina, so pena de que otros profesionales con mayor capacitación lo hagan y, como es natural, lo desplacen. El desarrollo de una ciencia, cualquiera que ella sea, está íntimamente relacionado con la capacidad de sus profesionales para producir innovaciones y desarrollar nuevos conocimientos; y esto depende a su vez de la formación científica y epistemológica de que se les provea. De



ahí que la formación y capacitación en investigación y desarrollo deban ser prioritarias en la curricula de las licenciaturas en administración.

Además de desarrollar su propia profesión, el administrador competente debe ser capaz de impulsar el desarrollo científico-técnico del organismo bajo su cargo. La ciencia y tecnología son punta de lanza en el crecimiento, liderazgo e incluso sobrevivencia de todo organismo; son el más poderoso instrumento competitivo de empresas y gobiernos, de ahí que los más visionarios realicen cuantiosas inversiones en investigación y desarrollo, y guarden celosamente sus resultados. Ninguna empresa o gobierno podrá, entonces, acceder a la ciencia y tecnología más avanzada si no la produce por sí mismo; creer que otros se la proporcionarán es un error, ingenuo en extremo, que se traduce en dependencia, atraso, explotación y empobrecimiento para la empresa o país que se gobierna.

Quien quiera gobernar o dirigir deberá estar ampliamente capacitado para impulsar el desarrollo científico-técnico del organismo a su cargo.

4. El administrador profesional competente posee conocimiento experto en lo referente al orden económico, jurídico, político, social y laboral de su país y contexto.

¿Se podría gobernar o conducir empresas sin el conocimiento arriba referido?; ¿podría ser, dicho conocimiento, leve o superficial? Desde luego que no. La Administración es un fenómeno eminentemente económico-jurídico-político, así como laboral y técnico; el administrador profesional competente debe tener una clara comprensión de la economía, el derecho y la situación sociopolítica laboral, naturalmente en cuanto a la teoría y la realidad actual, de su país y del contexto mundial. Con ese contexto viven estrechamente vinculados e interactúan gobiernos y empresas. El administrador puede tener asesores expertos, pero requiere entenderlos y comprender por sí mismo las situaciones, o será desplazado por los mejor preparados que él.



5. El administrador profesional competente domina las técnicas de negociación y expresión en público.

He aquí la médula del trabajo del administrador: comunicarse con los demás, negociar y lograr acuerdos. Existe toda una tecnología al respecto. El administrador no sólo debe conocerla, sino dominarla y practicarla con maestría.

6. El administrador profesional competente domina dos o más idiomas.

En la actualidad, el administrador profesional competente debiera ser polígloto. Si bien en el pasado reciente la actividad gubernamental y empresarial se restringió al interior del país, esto ya no sucede más. Especialmente los países en desarrollo requieren de personas capaces de abrir espacios de acción y obtener beneficios en el extranjero. Es un hecho que en el futuro cercano, tal vez ahora mismo, quienes no dominen más de dos idiomas tampoco podrán obtener un puesto como administradores. El dominio de dos o más idiomas debiera ser requisito de admisión para los estudios de la administración.

7. El administrador profesional competente conoce y puede servirse ampliamente de los sistemas informáticos.

Los sistemas informáticos son sin duda la herramienta de trabajo y de negocios más poderosa que existe; ninguna organización o persona puede prescindir de ellos sin grave detrimento en su capacidad competitiva. Ciertamente sólo en caso de pretender dirigir el área especializada se requerirá dominio de tales sistemas; sin embargo, incluso para quienes aspiren a dirigir otras áreas de las organizaciones, el conocimiento y la comprensión de los sistemas informáticos es requisito indispensable, que además ampliará considerablemente el campo y las perspectivas de trabajo del administrador profesional.

8. El administrador profesional competente posee y se conduce con elevada conciencia ética, de servicio, y de responsabilidad social y ecológica.



Ésta es una de las características a la que menos atención se ha prestado y las consecuencias están a la vista: administradores que primero se sirven a sí mismos; que se sirven de las empresas y de los gobiernos para sus fines personales; administradores a los que la sociedad, la ecología y desde luego la ética les tiene absolutamente sin cuidado. Naturalmente los administradores son parte y producto de la propia sociedad; su moralidad refleja la moralidad imperante, pero en todo caso las instituciones educativas tienen al respecto una gran responsabilidad, en la medida que, por las razones que se quiera, no se ocupan de estudiar objetivamente esta problemática.

Es claro que los administradores tienen acceso a amplios poderes, que manejan dinero y decisiones, que frecuentemente son presionados o "tentados" a actuar ilegal o deshonestamente, expuestos a abusar del poder y la autoridad. Por tales circunstancias es que los administradores tienen mayor necesidad de estar preparados para no incurrir en faltas; estar muy conscientes de la grave responsabilidad que les concierne, de las penas a que se exponen, pero sobre todo, los administradores profesionales deben estar conscientes del ejemplo que proyectan hacia sus colaboradores cercanos y remotos.

La corrupción y el abuso del poder han derribado imperios, han causado guerras, han terminado también con muchos administradores consignados; la corrupción es una de las causas de la deplorable situación que vivimos en muchos países: todos los profesionales, no sólo los administradores, debieran formarse con amplios conocimientos objetivos acerca de los daños causados por la corrupción. Es claro que la calidad de las organizaciones es simple y llanamente el reflejo de la calidad de sus integrantes; pero más que de su calidad técnica, lo es de la calidad humana de los mismos; no podemos esperar acciones o productos de calidad, de ninguna clase, de organismos administrados por personajes de dudosa calidad humana; siempre pondrán su beneficio personal por encima del interés común.

Por último, una de las más graves consecuencias del manejo irresponsable de empresas y gobiernos es el deterioro ambiental, por cierto estrechamente ligado a lo mencionado líneas arriba. Las empresas, sus productos y desechos



son los principales responsables directos de las alteraciones ecológicas, si bien los administradores públicos son los responsables por la legislación, instrumentación y puesta en práctica de las medidas para preservar el ambiente.

El administrador profesional requiere conocer y comprender ampliamente el problema ecológico, así como los recursos técnico-científicos para enfrentarlo y, mejor aún, debe ser capaz de convocar también a la participación ciudadana como parte importante a este respecto.

9. El administrador profesional competente posee amplia cultura y practica excelentes relaciones humanas.

La capacidad de relacionarse adecuadamente es importante para el administrador en la medida que requiere obtener la colaboración de los demás, cosa que puede lograr con el uso de autoridad, pero que es más productiva si se obtiene por reciprocidad. Además, la capacidad de relacionarse con base en el respeto y empatía previene al administrador del abuso del poder en sus relaciones con los gobernados y subordinados, algo frecuente en las organizaciones. Ese abuso del poder, en el caso de los gobernantes, puede llegar, y así sucede, a situaciones más extremas.

Sin embargo, al aludir al dominio de una amplia cultura y excelentes relaciones humanas, estamos pensando en ello no sólo como elementos para abrirnos paso en el mundo de los negocios o el poder, a los que diversos autores han hecho alusión. Creemos que tales características pueden contribuir a que el administrador profesional desarrolle la sensibilidad humanística que le permita comprender mejor el mundo y el tiempo que le ha tocado vivir, y a partir de dicha comprensión pueda contribuir a conducirlo a estadios superiores.

10. El administrador profesional competente es capaz de obtener capital, ingresos y utilidades de, y para desarrollar y ampliar, la capacidad operativa del organismo a su cargo.



En la empresa privada esto es evidente, pero no así en los organismos públicos, debido a la tradición de financiarlos con los impuestos, con deuda pública o emisión de dinero. Esto tarde o temprano habrá de desaparecer en los países que deseen progresar: toda actividad gubernamental o privada habrá de ser financiada por sí misma; cada usuario o beneficiario deberá pagar por lo que recibe, a crédito si es necesario, y no a costa de los demás, salvo verdaderos casos de asistencia pública, los que habrán de ser realmente excepcionales. Esto es indispensable para evitar el beneficio privado a costa de la población; asimismo es instrumento para medir la eficiencia y para evitar la corrupción del administrador, cosas frecuentes en el capitalismo.

Obtener capital, ingresos y utilidades, así como aprovecharlos óptimamente, es la mayor de las responsabilidades económicas de todo administrador, en todos los niveles y funciones de los organismos, incluso en aquellos que aparentemente se encuentran desvinculados de tal función, donde lo procedente es ser coadyuvante. De que esto se entienda depende el desarrollo y crecimiento presente y futuro de los organismos y ello significa ampliación de los servicios que prestan, empleo, abasto, progreso, etcétera. También de ello dependen la permanencia y el progreso del administrador.

Comentario final: necesidad y oportunidades de especialización

Como podrá apreciarse, el administrador general como el médico, abogado o cualquier otro profesional de carácter general, resulta necesariamente limitado, debido a la amplitud y complejidad de los diversos objetos de estudio. De ahí que resulte indispensable para el administrador continuar estudiando y especializarse.

Las oportunidades de especialización para los administradores son:

a) Las áreas funcionales de las organizaciones: finanzas, operaciones, comercialización, recursos humanos, informática, o investigación y desarrollo; así como las subfunciones dentro de las funciones mencionadas. Esto tanto en el ámbito público como en el empresarial.



b) Los ramos de gobierno: gobernación, educación, hacienda, comercio, etcétera, así como los niveles de gobierno: federal, estatal y municipal.

c) Los ramos de actividad empresarial: las diversas industrias, sectores del comercio, de las instituciones financieras y de los servicios (comunicaciones, transportes, minería, construcción, hotelería, banca, comercio internacional, etcétera).

En efecto, las instituciones educativas deberán ampliar y desarrollar especialidades, diplomados, maestrías y doctorados, con especial énfasis hacia el impulso de las exportaciones y al intercambio internacional más conveniente.

Como podrá observarse, de las oportunidades de especialización es posible desprender los ejes para estructurar los planes de estudio, con lo cual se logrará imprimir verdadera solidez a la formación y capacitación profesional. Esto es, que las áreas funcionales y los ramos de actividad empresarial y gubernamental son las bases idóneas para sustentar la composición de la curricula para la formación de administradores.

1. En mis estudios al respecto he concluido que las definiciones de la administración de los especialistas son prácticamente tantas como autores, son inconsistentes entre sí, no se apegan al significado vigente del lenguaje, son más pobres, confusas, imprecisas e incompletas que las definiciones de los diccionarios, se basan en aspectos circunstanciales, se refieren a lo que "debe ser" y no a lo que son las administraciones, pretenden definir el conjunto de conocimientos sin precisar el origen de esos conocimientos, confunden el objeto empírico con el objeto teórico, e imposibilitan la identificación del objeto de estudio y el desarrollo del concepto de administrador. Ver "El problema de la definición de las administraciones", en *Investigación y desarrollo en administración*, García Castillo y Cruz, Rafael, 1995, autopublicación, México, 105 a 312 pp.

2. Han existido entre los administradores numerosos intentos fallidos por adoptar alguna definición de la administración de aceptación generalizada, lo



cual sólo ha contribuido a aumentar el número de definiciones sin resolver el desacuerdo.

3. En mis estudios ya referidos he observado también que las definiciones de las autoridades lingüísticas, incluidas las actualizadas, son consistentes entre sí, suficientemente claras y sobre todo vigentes. Recomiendo en todo caso remitirse a ellas, para evitar que como especialistas nos aislemos del resto de la población.

4. Como resultado de que las diversas corrientes teóricas en administración han sido desarrolladas por ingenieros, psicólogos, sociólogos, etcétera, en cada caso se privilegia el aspecto que a cada especialidad identifica, como son el mecanicista, psicológico, sociológico, etcétera, en detrimento de un enfoque integral y propio de la administración, el cual está aún por desarrollarse.

5. Como significados de la palabra administración usaremos los que registran la Academia de la Lengua y los diversos diccionarios: acción de administrar, órganos de gobierno o dirección, periodo de gobierno o dirección, conjunto de conocimientos acerca de gobernar o dirigir, profesión, empleo u oficio del especialista en materia de gobierno o dirección de empresas. Otra acepción en el uso corriente del lenguaje para la palabra administración es la que se refiere a las actividades secundarias y de oficina, acepción que consideramos como complementaria, no como principal, puesto que las mencionadas actividades son coadyuvantes y no la esencia del gobernar o dirigir. Las acepciones ajenas a los anteriores significados, como son *suministrar medicamentos*, *suministrar los sacramentos*, o *propinar un golpe*, etcétera, no se consideran aquí. Usaremos administración, con minúscula, para referirnos al empírico real; usaremos Administración, con mayúscula, como nombre propio ya sea de una institución o del conjunto de conocimientos relativo, según sea el caso.

6. La propuesta de que la "administración es una función subordinada que tiene el propósito de servir" es una aberración, nada define, ya que de ese modo cualquier actividad asalariada puede entrar en ella y, en consecuencia, todo empleado sería un administrador.



7. La Asamblea de Accionistas la integran los socios propietarios de la empresa y sus representantes; su función es decidir sobre la existencia de la sociedad, inversiones o desinversiones, nuevos negocios o retiro de algunos de ellos, nombrar a los miembros del Consejo de Administración, al Comisario, al Administrador, etcétera. El Comisario es el responsable de cuidar el patrimonio de la empresa, así como de vigilar e informar acerca del cumplimiento de las decisiones de la Asamblea de Accionistas.

8. Ejemplos de empresas públicas son: Comisión Federal de Electricidad, Petróleos Mexicanos, Ferrocarriles Nacionales de México, Caminos y Puentes Federales de Ingresos, etcétera.

9. *Se entiende por sector social a las organizaciones de los trabajadores, tales como sindicatos, federaciones y confederaciones sindicales, ejidos, cooperativas, etcétera. Ejemplos de empresas de este sector son: el Banco Obrero, el diario Excélsior, Refrescos Pascual, etcétera.*⁹⁰

⁹⁰ <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc7.htm>



RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN

ADMINISTRACIÓN I

Tema 1	Tema 2	Tema 3	Tema 4	Tema 5
1. F	1. F	1. V	1. V	1. V
2. V	2. F	2. V	2. F	2. F
3. V	3. F	3. F	3. F	3. F
4. F	4. F	4. V	4. F	4. V
5. F	5. F	5. F	5. V	5. V
6. F	6. V	6. F	6. V	6. F
7. F	7. V	7. F	7. V	7. F
8. V				
9. V	9. F	9. V	9. F	9. V
10. F	10. F	10. F	10. F	10. V
11. V		11. V	11. V	
		12. V	12. V	
		13. V	13. V	
		14. F	14. V	
		15. V	15. F	

Tema 6	Tema 7	Tema 8		Tema 9
1. V	1. C	1. V	8. C	1. V
2. F	2. A	2. V	9. C	2. V
3. V	3. D	3. F	10. A	3. V
4. V	4. A	4. V	11. B	4. F
5. F	5. B	5. V	12. B	5. V
6. V	6. A	6. F	13. E	6. F
7. V	7. D	7. F	14. A	7. F
8. F	8. B		15. B	8. F
9. V	9. C			9. V
10. V	10. B			10. F
	11. A			11. V
	12. D			12. F



RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN

ADMINISTRACIÓN I

Tema 2. Teoría General de la Administración

1. TGA son las siglas de la Teoría General de la Administración, esta teoría considera dos puntos básicos para entender el estudio de la administración: las organizaciones y la relación de la práctica administrativas con las mismas.
2. Las organizaciones se convierten en el objeto de estudio de la Administración.
3. Los antecedentes de la TGA se conocen a partir de los estudios de Taylor, es decir a partir de los indicios de la Administración científica.
4. En el estudio de la TGA pueden apreciarse cuatro diferentes enfoques: El técnico, humanista, social y virtual.
5. Los principales retos a enfrentar son:
 - Crecimiento de las organizaciones.
 - Competencia más aguda.
 - Sofisticación de la tecnología
 - Tasas elevadas de inflación.
 - Internacionalización de los organismos.
6. El contenido de la administración se encuentra en los contenidos de la práctica administrativa, esta práctica está conformada por la planeación, organización, dirección y control. A la vez, estos elementos cuentan con principios, procedimientos y procesos específicos. Todo ello permitirá generar un contexto de disciplina, orden y eficiencia en los resultados.
7. Algunos aspectos importantes que considera la actual TGA son:
 - La sustentabilidad de las empresas.



- La calidad como elemento esencial en los procesos de producción y servicios de la empresa.
 - El concepto de globalización en las organizaciones.
 - La acelerada expansión de organizaciones virtuales en todos los campos de la economía, educación, política y sociedad en general.
 - Las organizaciones *lighth* o planas.
 - Las prácticas administrativas desleales.
8. Objetivos, estructura, relación con el medio ambiente, análisis sistémico y ecosistema organizacional.
9. El administrador debe de jugar diferentes papeles: El de líder, emprendedor, negociador, comunicólogo, tecnócrata, tomador de decisiones entre otros.

No. La sociedad actual es el conjunto de organizaciones que de una forma sistémica permite la supervivencia, el desarrollo y la crónica de esta sociedad. Las organizaciones generan los medios a través de la cual van creándose nuevas instituciones, permitiendo así la dinámica y evolución de nuestra sociedad. El aspecto histórico que se va generando lo retoman las instituciones educativas y culturales para que generaciones posteriores no lo olviden y la cultura se vaya identificando y fortaleciendo entre los miembros de una sociedad.