

MEDIOS DIDACTICOS INACAP

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

Material Didáctico Escrito.

ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN GENERAL

Material Didáctico Escrito.

Colaboraron en el presente manual o texto guía:

Alexander A. Lescot Jerez, Docente
Administrador Público, Universidad de Chile
Diplomado en R.R.H.H., DTE Inacap

Derechos Reservados
Titular del Derecho: INACAP
N° de inscripción en el Registro de Propiedad Intelectual en trámite
© INACAP 2003.

INDICE

CAPITULO I / LA EMPRESA.....	Pág. 6
Definiciones de Empresa.....	Pág. 6
Tipologías de Empresas.....	Pág. 8
Estructura legal de las Empresas.....	Pág. 12
Elementos componentes de la Empresa.....	Pág. 14
Recursos financieros.....	Pág. 14
Recursos humanos.....	Pág. 16
Materias primas e insumos.....	Pág. 20
Áreas funcionales de las empresas.....	Pág. 20
Área de producción.....	Pág. 20
Área de comercialización.....	Pág. 22
Área de personal.....	Pág. 24
Área de finanzas.....	Pág. 25
Área de informática.....	Pág. 26
CAPÍTULO II / LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	Pág. 27
Definición.....	Pág. 27
Administración ¿ciencia, técnica o arte?.....	Pág. 27
Administración y sociedad.....	Pág. 29
Enfoques administrativos.....	Pág. 31
Administración científica.....	Pág. 31
Administración moderna.....	Pág. 32
Ciencias de la conducta.....	Pág. 34
Administración por objetivos.....	Pág. 37
Características de la APO	Pág. 33
Fijación de objetivos.....	Pág. 38
Planeamiento estratégico y planeamiento táctico.....	Pág. 40
Concepto de estrategia y de táctica.....	Pág. 41
Planeación estratégica.....	Pág. 41
Ventajas y desventajas de la APO.....	Pág. 43
CAPÍTULO III / PLANIFICACIÓN.....	Pág. 44
Principios básicos de la planificación.....	Pág. 44
Tipos de planes.....	Pág. 45
Modelo de planificación.....	Pág. 51
Toma de decisiones.....	Pág. 54
Proceso de toma de decisiones.....	Pág. 55
Creatividad e innovación.....	Pág. 56

CAPÍTULO IV / ORGANIZACIÓN.....	Pág. 59
Organización formal.....	Pág. 60
Organización informal.....	Pág. 60
Estructura organizacional.....	Pág. 60
Departamentalización por números simples.....	Pág. 62
Departamentalización por turno.....	Pág. 63
Departamentalización por funciones de la empresa.....	Pág. 64
Departamentalización territorial o geográfica.....	Pág. 65
Departamentalización por clientes.....	Pág. 65
Departamentalización por proceso o equipo.....	Pág. 66
Departamentalización por producto.....	Pág. 66
Unidad estratégica de negocios.....	Pág. 67
Selección del patrón de departamentalización.....	Pág. 68
Autoridad y poder.....	Pág. 69
Delegación de autoridad.....	Pág. 70
CAPÍTULO V / DIRECCIÓN.....	Pág. 71
Factores humanos en la administración.....	Pág. 71
Liderazgo.....	Pág. 73
Motivación y motivadores.....	Pág. 78
Comunicación.....	Pág. 81
CAPÍTULO VI / CONTROL.....	Pág. 86
Proceso básico de control.....	Pág. 86
Puntos críticos de control y estándares.....	Pág. 88
El control como un sistema de retroalimentación.....	Pág. 91
Técnicas de control.....	Pág. 93
El presupuesto.....	Pág. 93
Información estadística.....	Pág. 95
Informes y análisis especiales.....	Pág. 96
Observación personal.....	Pág. 96
Análisis de la red de tiempo-eventos.....	Pág. 96
Planeación y control de procedimientos.....	Pág. 98
Tecnologías de la información.....	Pág. 100
Administración de la calidad total.....	Pág. 101
CAPÍTULO VII / ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	Pág. 102
Modelo del proceso de administración estratégica.....	Pág. 103
BIBLIOGRAFÍA.....	Pág. 108

DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO.

El presente Manual, está diseñado para ser utilizado como texto guía de la asignatura de Administración General, encontrándose en su contenido el tratamiento de las temáticas de relacionadas a la Empresa, Funciones de la Administración y sus Modelos asociados.

En el tratamiento de la Empresa, se definen y se establecen categorías de clasificación de ella. Además se establece su origen legal y sus principales funciones.

En lo relacionado con las Funciones de la Administración los temas se relacionan con su origen, movimientos asociados y las funciones tradicionales de Planificación, Organización, Dirección y Control.

Por último, se presenta un modelo de gestión administrativa, representado por la Administración Estratégica.

■ APÍTULO I / LA EMPRESA

A medida que el ser humano va desarrollando organizaciones para la satisfacción de sus necesidades, el nivel de complejidad que van alcanzado éstas es cada vez mayor, por lo cual, y para las pretensiones de este texto, se hace necesario limitar el campo de estudio de ellas.

El ser humano ha llegado al convencimiento de que la mejor modalidad que puede permitirle la satisfacción de sus carencias, es hacerlo junto con otros, por lo cual, crea organizaciones sociales. Es así como genera entre ellas a la sociedad básica que es la familia, hasta llegar a la sociedad mayor que es el Estado, y entre ellas una serie de sociedades denominadas intermedias.

De las sociedades intermedias, nuestro ámbito de estudio se centrará en la Empresa, que como institución cuenta con una serie de características particulares, que la hacen merecedora de un desarrollo en específico.

■ DEFINICIONES DE EMPRESA

El autor de nacionalidad mexicana Lic. Sergio Hernández y Rodríguez, en su obra Introducción a la Administración, reconoce varias acepciones del concepto de Empresa, siendo algunas de ellas:

“Acción encaminada a un fin, que importa poner en juego actividad, valor, energía u otras cualidades parecidas”. Esta definición o concepción de la empresa corresponde a una interpretación que apunta a describir las acciones o funciones que realizan estas instituciones, pero que en la práctica puede ser aplicada a cualquier actividad o institución emprendida por el ser humano.

“Organización industrial o comercial que se hace funcionar para alcanzar metas propias de las mismas”. Esta opción explicativa, nos señala una visión restrictiva de lo que son las empresas, reservándola sólo al ámbito Industrial o Comercial descartando toda otra opción de acción u organización del hombre.

Para efectos de nuestro estudio, si bien las anteriores opciones son válidas, utilizaremos una definición operativa de Empresa señalando que " Empresa es la unidad económica básica, destinada a transformar los recursos en bienes y/o servicios para la satisfacción de una necesidad ".

Como en esta definición surgen una serie de elementos nuevos, se hace necesario aclararlos de tal forma de lograr una cabal comprensión.

En primer lugar se señala que la empresa es una unidad económica básica, lo que viene a indicar que su preocupación se centra en la resolución del problema económico, esto es que el ser humano tiene muchas necesidades que las puede

jerarquizar y para su satisfacción cuenta con recursos escasos y de uso múltiple, por lo cual la preocupación de ellas se centra en determinar cual es el uso que se le va a dar a los recursos, vale decir, decide por las personas que necesidades se van a privilegiar.

Luego se indica que su accionar se centra en transformar (vale decir modificar, mutar o cambiar de forma), es decir, darle un valor agregado a los recursos (elementos que están presentes en la naturaleza a disposición del ser humano) para generar bienes (es decir, un resultado tangible de la transformación) y/o servicios (resultado no tangible de la transformación, pero sí perceptible en cuanto a un mejoramiento de la calidad del producto); esta transformación se lleva a cabo para cumplir con una finalidad especial, satisfacer una necesidad, dicho de otro modo contribuir a aumentar el bienestar colectivo de la sociedad, lo anterior nos señala que si una empresa deja de satisfacer una necesidad su existencia no tiene justificación.

Para ejemplificar lo anterior, basta recurrir a los últimos fenómenos que se han presentado en el sector de la Minería del Carbón, con el cierre del mineral de Lota, cuya problemática se originó a partir de la disminución en la demanda del producto por sus bajas propiedades calóricas y sus altos costos de explotación, es decir, un producto no útil para los requerimientos de los usuarios.

Otro ejemplo de esta situación está dado por la continua desaparición de las reparadoras de calzado, ya que actualmente el costo de reposición de los zapatos es cada vez más competitivo con el de una reparación.

Pues bien, de acuerdo a la definición operativa que utilizaremos, nuestro reconocimiento de la realidad nos puede llevar a la conclusión que ella es replicable en cualquier organización creada por el ser humano, por lo cual se hace necesario delimitar a las empresas que van a ser nuestro ámbito de desempeño. Para ello trataremos de determinar algunas clasificaciones de empresas.

 TIPOLOGÍAS DE EMPRESAS

Es necesario destacar, que al buscar establecer tipologías de empresas, no es posible establecer una sola categoría de ellas, ya que por la naturaleza evolutiva que la institución posee no es factible unificarlas a partir de un criterio, ni es posible ser exhaustivos en el desarrollo de los distintos tipos de empresas, por lo cual, se ha optado por aquellas más relevantes y suficientes para nuestra actividad. Es así como las empresas se pueden clasificar en:

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL ORIGEN DE SU CAPITAL

Desde esta perspectiva se busca reconocer la propiedad de las instituciones, por lo cual encontramos a las empresas:

■ PRIVADAS

Donde el aporte del capital es generado por los particulares, entendiéndose a estos últimos como cualquier persona natural o jurídica distinta del Estado. Las personas naturales son todas aquellas que tienen una existencia física, real o material. En cambio las jurídicas son una abstracción, una creación de los seres humanos que tienen por objetivo plasmar la intención de actuar como uno sólo.

A modo de ejemplo, podemos indicar los casos de alguna A.F.P. o Isapre, una compañía de Seguros, etc.

■ PÚBLICAS

Donde el aporte del capital, y por consecuencia la propiedad, es del Estado. El Estado es una organización social creada por los seres humanos para el logro del Bien Común.

Esta institución tiene que cumplir con esta finalidad, asegurar a sus componentes un mínimo nivel de satisfacción de necesidades, para lo cual asume un ROL SUBSIDIARIO que le obliga a crear Empresas en los casos en que los privados no quieran realizar una actividad económica; cuando no pueden realizar una actividad económica; o no deben realizar una actividad económica.

En este caso los ejemplos más relevantes son el caso de Codelco, Ferrocarriles del Estado, EMOS y otras.

■ MIXTAS

Son aquellas en las cuales el aporte de capital es realizado conjuntamente entre el Estado y los particulares, con la salvedad que el Estado debe poseer el 51 % de la

propiedad de ella, de tal forma de controlar su gestión. En el actual orden de cosas no existen empresas de esta categoría, no obstante en el futuro puedan materializarse.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA CANTIDAD DE TRABAJADORES QUE OCUPA

Esta es una clasificación bastante arbitraria, que tiene su génesis antes de la revolución industrial, donde la importancia relativa de las empresas estaba dada por el número de trabajadores que contrataban. Con la incorporación de la tecnología, la cantidad de mano de obra no representa necesariamente la importancia de la institución, reemplazándose la cantidad por la calidad del trabajador. Es así como las empresas se clasifican en:

■ MICROEMPRESAS

Cuando el número de trabajadores no supera 5 trabajadores, o son constituidas por un grupo familiar. Un ejemplo de ellas lo reflejarían los suplementeros, un pequeño taller de reparaciones eléctricas o un modesto taller de costura.

■ PEQUEÑAS

Cuando el número de trabajadores varía entre 6 y 50 trabajadores. En este caso se podría considerar a una imprenta, un lavaseco o una distribuidora de periódicos.

■ MEDIANAS

Cuando el número de trabajadores varía entre 51 y 400 trabajadores. La ejemplificación de esta categoría de empresas estaría dada por una empresa agrícola o una empresa forestal.

■ GRANDES

Cuando el número de trabajadores es superior a 400 trabajadores. En esta situación se podrían encasillar a empresas que utilizan intensivamente mano de obra, como lo sería una textil o una elaboradora de alimentos, como es el caso de Soprole o Carozzi.

Cabe hacer notar que esta categorización sigue teniendo validez para algunas instituciones públicas, que aún la utilizan para la realización de sus actividades de carácter fiscalizador, como es el caso de la Inspección del Trabajo, Impuestos Internos y otros.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA MATERIA PRIMA QUE UTILIZAN:

La materia prima se constituye en el elemento principal del proceso de transformación, y es así como las empresas se clasifican en:

■ PRIMARIAS

Son consideradas así cuando la materia prima la obtienen extrayéndola directamente de la naturaleza. Sus productos no poseen un gran valor agregado, ya que tan sólo sufren pequeñas modificaciones y son utilizados para consumo intermedio, vale decir para integrar otro proceso productivo o para consumo final, vale decir, para su consumo directo. Es el caso de las empresas forestales, agrícolas, pesqueras, mineras u otras de similares características.

■ SECUNDARIAS

Se consideran en esta categoría a las empresas que utilizan como materia prima a la proveniente de la empresa primaria, integrándola e introduciendo un valor agregado destacable a sus productos, que serán destinados a consumo intermedio o a consumo final. En esta situación nos encontramos con empresas como los molinos, curtiembres y otras.

■ TERCIARIAS

En esta categoría, se considera a las empresas que utilizan como materia prima a la proveniente de la empresa secundaria, y sus productos son destinados a consumo final.

Generalmente son empresas armadoras. El valor agregado que le introducen a sus productos consiste fundamentalmente en ensamblar partes y componentes. El mejor reflejo de ellas son las empresas de maquila, que han permitido desarrollar a economías que de primarias o emergentes han pasado a industrializadas como es el caso de Taiwán, Corea o Malasia. En el caso nacional se podría destacar a la empresa Metalpar que inició sus actividades ensamblando carrocerías y chasis, y hoy sólo importa los chasis produciendo totalmente las carrocerías.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA TECNOLOGÍA QUE UTILIZAN

El componente tecnológico hoy en día se constituye en uno de los elementos gravitantes para medir el nivel de desarrollo de las empresas, y esto dice relación con la capacidad de adquirir o generar las tecnologías necesarias para mejorar los procesos productivos. Las empresas que poseen y generan su propia tecnología, se independizan y desarrollan, aquellas que siguen adquiriendo la tecnología de otras, siguen siendo dependientes y por lo tanto, en vías de desarrollo. Es así como las empresas se clasifican en:

■ ARTESANALES

Son aquellas en que la presencia del capital es insuficiente o mínima, por lo cual la existencia de tecnología es nula o muy rudimentaria, por tanto su mano de obra no es calificada o capacitada, y sus productos son de consumo restringido, es decir, son los clientes quienes se acercan a los centros de producción, ya que la capacidad del negocio no les permite establecer adecuados mecanismos de

distribución. Es el caso de los orfebres, las tejedoras de La Ligua, los cesteros de Tinguiririca o los alfareros de Pomaire.

■ INDUSTRIALES

Son aquellas en que la presencia de capital es intensiva, lo que les permiten utilizar tecnología suficiente, y por consiguiente su mano de obra debe ser calificada o capacitada, para una adecuada utilización de ella. Sus productos son de consumo masivo, ya que generan adecuados canales de distribución, lo que les permite tener presencia territorial y llegar a toda la comunidad. Es así como encontramos a empresas como las grandes productoras de calzado, las transnacionales japonesas y las fabricantes de automóviles.

■ AVANZADA TECNOLOGÍA

Son aquellas en que su actividad principal es la generación de nuevas tecnologías. Para lo anterior deben utilizar capital en niveles extraordinarios, lo que las obliga a contar con tecnología de última generación, debiendo para ello requerir de mano de obra profesionalizada. Sus productos son de consumo selectivo, ya que es la propia empresa quien determina a los futuros usuarios de sus elaborados. En este caso se encuentran las empresas que participan de la fórmula uno, los laboratorios químicos farmacéuticos y las de tecnología aeroespacial.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PRODUCTO QUE ENTREGAN

El producto que entregan las empresas se constituye en el satisfactor de las necesidades de la comunidad, y desde esta perspectiva las empresas se categorizan en:

■ PRODUCTORAS DE BIENES

Que son las que entregan un producto tangible, es decir, al alcance de los sentidos de sus clientes.

En esta categoría se encuentran a empresas tales como los aserraderos, las fábricas de muebles y las productoras de helados.

■ PRODUCTORAS DE SERVICIOS

Son aquellas cuyo resultado o producto es intangible, pero que permiten mejorar la calidad de vida de la sociedad, por que sus resultados son percibidos por las personas. Es el caso de las compañías de seguros, los hospitales y las Administradoras de Fondos Previsionales.

■ PRODUCTORAS DE BIENES Y SERVICIOS

Son aquellas que entregan indistintamente productos tangibles e intangibles. Es el caso de las empresas sanitarias, los restaurantes o los servicentro.



ESTRUCTURA LEGAL DE LAS EMPRESAS

Las empresas de acuerdo a la realidad legal en Chile pueden adquirir dos modalidades de existencia, estas se encuentran reconocidas en el Código Civil Chileno, y ha saber son:

Actuar como persona jurídica individual

En este caso se elige actuar como ser humano en cuanto a las manifestaciones de conducta externa prevista en las normas jurídicas, que generan determinadas consecuencias. Para ello, se debe considerar que la personalidad jurídica del hombre y de la mujer comienza con su nacimiento, que tiene lugar cuando el feto se separa completamente del claustro materno y de signos evidentes de vida, y que además, el sujeto nazca en condiciones de seguir viviendo por sí mismo.

Pero este hecho, no es suficiente para que pueda actuar como persona, sino además es necesario que se adquiriera la plena capacidad de actuar en la sociedad, lo que ocurre cuando el individuo se encuentra en posesión de plenas facultades de discernimiento, lo que se materializa cuando se adquiere la mayoría de edad (actualmente a los 18 años de edad).

Todas las personas jurídicas individuales poseen un conjunto de atributos, que están constituidos por cualidades, propiedades o prerrogativas que le pertenecen por el sólo hecho de serlo, siendo:

- **CAPACIDAD DE GOCE:** QUE ES LA APTITUD PARA SER TITULAR DE DERECHOS Y OBLIGACIONES.
- **NACIONALIDAD:** SIENDO EL VÍNCULO JURÍDICO QUE UNE A UN SUJETO CON UN ESTADO DETERMINADO.
- **NOMBRE:** QUE ESTA COMPUESTO POR EL NOMBRE PROPIO Y EL NOMBRE DE FAMILIA, PATRONÍMICO O APELLIDO.
- **DOMICILIO:** ES SEGÚN EL CÓDIGO CIVIL CHILENO “LA RESIDENCIA ACOMPAÑADA, REAL O PRESUNTAMENTE, DEL ÁNIMO DE PERMANECER EN ELLA”, SIENDO ÚNICO, FIJO Y OBLIGATORIO.
- **ESTADO CIVIL:** ESTE ES UN ESTADO SOCIAL, QUE REFLEJA LA POSICIÓN PERMANENTE QUE LOS SERES HUMANOS OCUPAN EN LA SOCIEDAD, EN ORDEN A SUS RELACIONES FAMILIARES, Y LE CONFIERE O IMPONE DETERMINADOS DERECHOS Y OBLIGACIONES CIVILES.
- **PATRIMONIO:** QUE ES EL CONJUNTO DE DERECHOS Y OBLIGACIONES PERTENECIENTES A LOS HOMBRES Y QUE SON EVALUABLES EN DINERO.

Actuar como persona jurídica colectiva

En este caso la elección se basa en el entendido que al ser humano se le dificulta actuar por sí sólo y busca congregarse con otros para el logro de un fin determinado. Para la materialización de ello, los hombres que concurren a la formación de estas personas jurídicas, deben contener elementos comunes, siendo estos:

- UNA PLURALIDAD DE SUJETOS QUE DEBAN SER CONSIDERADOS COMO UNA PERSONA.
- UN FIN POR EL CUAL TRABAJAN LOS ASOCIADOS.
- UN PATRIMONIO ACTUAL O POTENCIAL.
- INTENCIÓN O ÁNIMO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN DE CONSTITUIR UNA SOLA PERSONA.
- RECONOCIMIENTO POR PARTE DEL ESTADO

Al igual que las personas jurídicas individuales, las colectivas poseen atributos propios, siendo los siguientes:

- CAPACIDAD DE GOCE: EN LA MISMA CONDICIÓN QUE LAS INDIVIDUALES
- NACIONALIDAD: EL CÓDIGO DE DERECHO INTERNACIONAL PRIVADO ESTABLECE QUE “LA NACIONALIDAD DE ORIGEN DE LAS CORPORACIONES Y FUNDACIONES SE DETERMINARÁ POR LA LEY DEL ESTADO QUE LAS AUTORICE O APRUEBE”, DE LO QUE SE DESPRENDE QUE EL ORIGEN DE LA NACIONALIDAD DE ESTAS PERSONAS ES VARIABLE DE ACUERDO A CADA REALIDAD NORMATIVA.
- NOMBRE: EN ESTE CASO EL NOMBRE RECIBE LA DENOMINACIÓN DE RAZÓN SOCIAL, PUDIENDO ACTUAR CON OTRAS DENOMINACIONES CONOCIDAS COMO NOMBRE DE FANTASÍA.
- DOMICILIO: EN ESTE SENTIDO A ESTAS PERSONAS LA LEGISLACIÓN CHILENA, LOS RECONOCE COMO EL LUGAR DONDE TENGA SU ASIENTO LA RESPECTIVA CORPORACIÓN O FUNDACIÓN, O DONDE EXISTA EL ESTABLECIMIENTO, COMISIÓN U OFICINA QUE CELEBRA UN CONTRATO
- PATRIMONIO: ES PROPIO E INDEPENDIENTE DEL DE SUS MIEMBROS.

Las personas jurídicas colectivas se pueden clasificar desde la perspectiva del lucro, siendo así como nos encontramos con:

- Personas jurídicas colectivas con fines de lucro: Como es el caso de las sociedades Anónimas, Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades Encomanditas por acciones y otras.

- Personas jurídicas colectivas sin fines de lucro: Siendo el caso de las Fundaciones, Corporaciones, Cooperativas, entre otras.

ELEMENTOS COMPONENTES DE LAS EMPRESAS:

Para que las empresas puedan actuar requieren de un conjunto de elementos esenciales para su existencia. Como hacer un detalle exhaustivo de ellos demandaría un esfuerzo mayor a las pretensiones de este texto, nos limitaremos a establecer tres grandes elementos que involucran a todos los demás. Para este efecto, reconoceremos a los siguientes:

• RECURSOS FINANCIEROS

Generalmente a este recurso se le reconoce en su estado más común, que es expresado en dinero, pero puede adoptar otras formas tales como maquinarias, infraestructura, terrenos, vehículos y otras formas. Pero para generar estas expresiones, en cualquiera de sus modalidades, lo prioritario para las empresas es reconocer cuales pueden ser las principales fuentes de origen de él. Es por ello que analizaremos algunas de ellas.

La primera fuente de financiamiento de las empresas está constituida por el aporte que sus fundadores generan al iniciar la actividad, esto los transforma en dueños o propietarios de ella, pudiendo ser uno o más de ellos dependiendo de la estructura legal que escojan. Por ello su aporte recibirá en este texto la denominación genérica de Capital.

Una segunda fuente de recursos financieros la constituye el resultado de la acción de las empresas, que se expresa a través de las Ventas de sus productos o servicios. Esta fuente dota de financiamiento constante a estas instituciones, permitiéndole proyectar en el corto plazo el flujo de ingresos monetarios que le permitirán afrontar los compromisos adquiridos, ya sea con los dueños, los trabajadores, los abastecedores u otros.

Otra fuente financiera esta dada por un sistema particular de pago por materias primas e insumos necesarios para la producción, que las empresas establecen con sus Proveedores, quienes otorgan facilidades para el pago de estos productos generalmente sin un costo adicional por este servicio. Cabe señalar que esta condición se genera a partir de un historial de trabajo conjunto basado en la confianza y en el cumplimiento estricto de los compromisos adquiridos, a través de instrumentos de cambio (como letras o pagarés) o de pago (cheques a fecha, que a pesar de no tener una existencia legal, se utilizan habitualmente para respaldar obligaciones) que garantizan el cumplimiento de las condiciones pactadas en la transacción.

Por otra parte, las empresas al desarrollar su actividad, se encuentran con situaciones de holgura en cuanto al flujo de ingresos y egresos de efectivo, lo que les permite en algún momento, contar con superávit de dinero, y como a éste lo tratamos como recurso, también le reconocemos sus características, vale decir, tiene múltiples

usos y es escaso, por lo cual es necesario que a estos excedentes podamos darles un uso alternativo que le reporte beneficios a las empresas. Para ello se puede colocar los sobrantes en el sistema financiero tradicional, a través por ejemplo de depósitos a plazo, o buscar otras alternativas como son el manejo de títulos de propiedad de otras empresas (acciones por ejemplo) o financiar las adquisiciones de nuestros clientes a través de un sistema crediticio propio, entre otros usos. Independiente de la opción escogida, a esta fuente le llamaremos Transacciones Financieras.

Otra modalidad de allegar recursos financieros que tienen las empresas, esta dada por la enajenación de bienes que han dejado de prestarle utilidad, o que por una innovación tecnológica se hace necesario reemplazar. Esta opción recibe el nombre de Venta o Enajenación de Activos. Sí es necesario señalar, que esta actividad es conveniente cuando la empresa lo hace con la finalidad de crecer o mejorar sus activos, manteniendo al menos o acrecentando su patrimonio. Cuando lo efectúa para cumplir con obligaciones, es una señal inequívoca de problemas para la organización.

Por otra parte, las empresas poseen una serie de activos no tangibles o que no tienen una existencia corpórea, que a través del tiempo adquieren un potencial, ya sea por el prestigio que adquiere la empresa, por su ubicación o por otra causa, se hacen factibles de transar en el mercado, ya sea a través de su traspaso o de su arriendo, lo que da origen al concepto de Venta o Arriendo de Activos Intangibles. En la práctica esto se traduce en Marcas Registradas, Franquicias, Derechos de Llaves, Royalties y otros.

También las empresas pueden obtener recursos financieros en su relación con el Estado, ya sea en forma directa, a través de créditos de fomento productivo, subsidios directos, devolución de impuestos u otras modalidades; como también en forma indirecta, como es la retención de impuestos (el I.V.A. es el caso más frecuente), donde el Estado le permite al retenedor, en este caso la empresa, utilizar el dinero recaudado hasta la fecha de pago, similar situación ocurre con las retenciones previsionales, donde incluso la ley permite declarar los montos y diferir su fecha de pago.

Una de las modalidades más utilizadas, especialmente por parte de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), es la de recurrir al sistema financiero tradicional para a través del Endeudamiento, contar con financiamiento para sus actividades. Hay que hacer notar que esta modalidad presenta el inconveniente de tener un costo para la empresa, ya que su utilización demandará el pago adicional de intereses por la deuda y todos los gastos asociados al proceso, lo que disminuirá el nivel de utilidades de ellas. Además se debe hacer notar que esta modalidad es beneficiosa cuando se usa para crecer y desarrollarse, vale decir, cuando es el reflejo de una inversión, y es una señal de alarma cuando se utiliza para cumplir con compromisos contraídos con anterioridad.

Se pueden mencionar otras modalidades menos frecuentes, como es el caso de las Donaciones, Herencias y otras, que si bien no son muy recurrentes, más bien son esporádicas o eventuales, se presentan para señalar e indicar que existen más fuentes de financiamiento que las comúnmente manejadas, lo importante es considerar que siempre hay más alternativas a nuestro alcance.

- RECURSOS HUMANOS

Este componente está constituido por las personas que trabajan en la Empresa, quienes representan al recurso con más condiciones potenciales, por lo tanto su aporte a la institución es el más significativo. Por ello se hace necesario, que las empresas realicen notables esfuerzos para escoger adecuadamente a cada uno de sus integrantes. Es así como llevan a cabo los procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción. A continuación los desarrollaremos.

- Reclutamiento

El Reclutamiento es una actividad positiva, ya que consiste en una invitación a la comunidad para que se integre a la empresa, para que así se acerquen la mayor cantidad de postulantes, y al tener más alternativas se amplía la posibilidad de una mejor elección.

Cuando a la invitación se extiende a la comunidad en que está inserta la empresa, vale decir, su entorno externo, nos encontramos en presencia del Reclutamiento Externo, y para materializarlo se pueden recurrir a las siguientes técnicas:

a) La Publicidad: Al utilizar esta técnica las empresas tienen que poner atención en dos aspectos fundamentales para el éxito de ella.

El primero dice relación con el canal por el cual se va a difundir, vale decir el medio que se usará para comunicar a las sociedades la oportunidad de empleo. La variedad de canales que hoy se dispone es muy amplia, y su escogencia va a depender de las necesidades de la empresa, la urgencia con que se desea cubrir la o las vacantes, los recursos disponibles, el alcance geográfico que esta tendrá y sus destinatarios, en este último caso, si va dirigido a un universo amplio de la población (Publicidad Masiva) o a un sector determinado de ella (Publicidad Selectiva). Los medios tradicionales son:

- Periódicos
- Revistas
- Radiodifusoras
- Televisión
- Otros

Además, se tiene que preocupar del mensaje, es decir, el contenido de la propuesta que será eficiente cuando observe la regla de oro de la publicidad, esto es, que debe captar la atención, generar interés, provocar un deseo e inducir a la acción (AIDA).

b) Agencias de Empleo: Estas instituciones especializadas en la actividad, realizan por cuenta de las empresas, la búsqueda del recurso humano necesario que satisfaga los requerimientos de la empresa, proponiendo al mandante él o los candidatos que se consideran óptimos. En Chile, las denominaciones con que se conocen estas instituciones son variadas, siendo las más usuales Agencias de Empleo, Oficinas de Colocaciones, Consultoras u otras.

c) Instituciones de Educación: Esta modalidad, apunta fundamentalmente, a que cuando las necesidades de recurso humano requieren de un nivel de preparación para el ejercicio del empleo, se pueda recurrir a las “incubadoras” de profesionales y técnicos para recabar información sobre potenciales postulantes, y luego de preseleccionar a aquellos que se perfilan como adecuados, invitarles a participar en el proceso, siendo las principales fuentes las universidades, los institutos profesionales, los centros de formación técnica, escuelas industriales, comerciales o agrícolas, entre otras.

d) Nepotismo : El uso de influencias de parientes o amigos que recomienden postulantes, es una práctica muy utilizada en nuestro país, reciben también en jerga popular las denominaciones de “ pitutos “, “ cuñas “, “ compadrazgo “ y otras. Tiene por finalidad anticipar conductas y posibles resultados del postulante a través del conocimiento previo del recomendador.

e) Trabajadores actuales: La utilidad de solicitarle a los trabajadores activos que pertenecen a la empresa, radica en el conocimiento tanto de la institución como de la labor a desarrollar, que puede ser adecuadamente difundida por los funcionarios en posibles candidatos a ocupar las vacantes. La problemática se produce cuando los trabajadores no sienten compromiso con la empresa, pudiendo provocar distorsión en la información que entreguen.

f) Postulantes Eventuales: Corresponde a las personas que deciden colocarse en el mercado del trabajo, adoptan la modalidad de enviar su currículum a diversas empresas, ante la posibilidad que se produzca una vacante. Las empresas pueden confeccionar con estos antecedentes, una base de datos que les permita recurrir a estos postulantes cada vez que sea necesario. Es un medio económico de reclutamiento.

g) Empresas de la competencia: La particularidad de esta opción es que se recurre a buscar en empresas del mismo rubro, a posibles candidatos para nuestra organización. Tiene la practicidad de acceder a trabajadores con experiencia y que además, permite aprovechar la inversión en capacitación que han efectuado las empresas de la competencia.

h) Otras : Existen otras opciones como considerar a los trabajadores Part-Time, a los Alumnos en Práctica, a los Reemplazantes, etc..

También las empresas tienen la opción de buscar a postulantes al interior de la empresa, esta modalidad recibe el nombre de Reclutamiento Interno, y generalmente va asociado a políticas de desarrollo de carrera y como elemento de estímulo y motivación para sus trabajadores. Las técnicas utilizadas se pueden resumir en:

a) Avisos de Empleo: Consiste en dar cuenta a los trabajadores de la existencia de vacantes a medida que se van produciendo, para que ellos puedan optar a ocupar el cargo. Se puede recurrir a los Jefes Directos para que estos comuniquen a sus subordinados la situación; también se puede comunicar a través de las organizaciones de los trabajadores (fundamentalmente el Sindicato); publicando el anuncio en

lugares frecuentados comúnmente por los trabajadores, como son los paneles de noticias internas, el casino, la oficina de pago de remuneraciones, etc.. Lo importante es que se entregue toda la información necesaria, como es la denominación del cargo, la ubicación que éste tiene en la estructura, la remuneración asociada al cargo y los requisitos básicos para postular.

b) Registros de Personal: Se puede recurrir a la información disponible de los trabajadores en los registros que las empresas poseen, y a través de ellos, detectar a aquellos trabajadores que sean potenciales candidatos y ofrecerles la postulación al cargo. Lo relevante es la información buscada en los registros, como es el historial laboral, las acciones de capacitación que han sufrido, los resultados de las evaluaciones de desempeño a que han sido sometidos, etc..

c) Bancos de Aptitudes: Esta técnica es más especializada, pues requiere de crear sistemas de información que generen la información necesaria para escoger a los posibles candidatos, basándose fundamentalmente en los resultados de los sistemas de evaluación del desempeño, que entregará datos de factores evaluados y que trabajadores han obtenido las mejores calificaciones.

Además, se puede optar por una modalidad mixta de reclutamiento que combine las ventajas y beneficios del reclutamiento interno con el externo.

Luego, de obtener a los postulantes se comenzará a discriminar entre los postulantes, a través de la selección.

Selección

En esta etapa, se busca disminuir la cantidad de postulantes, de tal forma de llegar a un número muy restringido de candidatos de los cuales se escogerá a quien será contratado. Para ello se puede recurrir a las siguientes acciones:

a) Verificar antecedentes: Es necesario validar la información proporcionada por los postulantes, centrando la atención en:

- Antecedentes personales: A través del certificado de antecedentes, inscripción en el registro electoral, etc..
- Antecedentes escolares: Por medio de certificados de estudios, certificados de títulos, certificaciones de capacitación, etc..
- Antecedentes laborales: A través de referencias o recomendaciones, contacto con antiguos empleadores, certificados extendidos por la A.F.P., etc..
- Antecedentes comerciales: Se pueden verificar en bases de datos de acceso público, como es el caso de la información otorgada por Dicom.

b) Entrevistas : Esta técnica de selección, busca fundamentalmente predecir el futuro desempeño del candidato en el cargo a través de un contacto personal, determinando factores preferidos que los postulantes tendrían que presentar para su desempeño laboral. Las entrevistas pueden adoptar las siguientes metodologías:

- Entrevistas estructuradas: Son aquellas en que se ha diseñado previamente un cuestionario de preguntas, a las que serán sometidos todos los postulantes, logrando con ello una homogeneidad en la evaluación.
- Entrevistas no estructuradas: En ellas no existe un cuestionario previo, sino que se privilegia dar la posibilidad a los candidatos de explayarse libremente sobre las temáticas que el entrevistador sugiera, profundizando aquellas que a juicio del evaluador sean relevantes. Deben ser practicadas por personas técnicamente preparadas.
- Entrevistas mixtas: En este tipo de entrevistas se combina las metodologías anteriores, en la búsqueda de la información adecuada para la evaluación de los postulantes.

c) Pruebas o Test: Estas técnicas al igual que las entrevistas son predictivas de la conducta, y buscan evaluar aspectos relacionados con las capacidades, habilidades y aptitudes de los postulantes. Tal es el caso de:

- Pruebas Psicológicas
- Pruebas de Aptitudes
- Pruebas de Habilidades
- Pruebas de Conocimiento
- Pruebas Culturales
- Pruebas Físicas
- Pruebas Médicas
- Otras

La aplicación de estos instrumentos y sus resultados permitirán tomar la decisión, sobre el postulante más adecuado para desempeñar el cargo, procediéndose a formalizar la relación a través de la contratación.

Contratación

Es necesario señalar, que toda relación que se establezca en la empresa tiene que ser formal, y esto se traduce en escriturar las condiciones pactadas de común acuerdo en un documento oficial, denominado contrato de trabajo el cual debe contener por lo menos, los siguientes aspectos:

- 1.- Identificación de las partes
- 2.- Lugar y fecha del contrato
- 3.- Determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse
- 4.- Monto, forma y período de pago de la remuneración acordada
- 5.- Duración y distribución de la jornada de trabajo
- 6.- Plazo del contrato
- 7.- Otros pactos acordados por las partes.

Inducción

Una de las grandes dificultades que se producen en la incorporación de nuevos trabajadores, radica en considerar que producido el acuerdo y formalizado, el trabajador se encuentra en condiciones de desempeñar inmediatamente su labor. Esta creencia ha llevado a que la incorporación del trabajador en algunos casos se torne traumática, pues el desconocimiento de sus nuevos compañeros de labores, de la realidad propia de cada empresa, de su cultura organizacional, de las políticas y objetivos que la impulsan, lo lleven a no conectarse adecuadamente y cometer errores en su desempeño.

Para subsanar esta situación es necesario provocar procesos de Inducción en los trabajadores, que consideren aspectos tan básicos como ser recibido y presentado a su equipo de trabajo, darle a conocer la realidad de su labor a través de capacitación para el desempeño e imbuirle los valores, historia y objetivos institucionales.

• MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

Se ha querido destacarlos como un tercer elemento componente de las empresas, dado que por su relevancia, sin ellos las empresas no podrían realizar la actividad de transformación. Se entenderá como Materia Prima al componente principal del proceso productivo, vale decir el elemento central a ser transformado. En el caso de una empresa fabricante de zapatos el elemento principal es el cuero, en el caso de una fundición el componente maestro es el metal, etc..

En cuanto a los Insumos serán considerados todos los elementos secundarios que participan en el proceso productivo, y que tienen por finalidad mejorar la calidad del producto. En esta situación serán considerados las tinturas, el hilo, el pegamento, los cordones, las tapillas y otros que las fábricas de calzado utilizan para entregar un producto de mayor calidad.

ÁREAS FUNCIONALES DE LAS EMPRESAS

En la sección anterior nos dedicamos a analizar las distintas áreas que tradicionalmente se reconocen en las empresas.

Un área funcional está constituida por la agrupación de tareas o actividades de carácter homogéneo, vale decir de similar naturaleza, que en un conjunto sistematizado de conocimientos se pueden distinguir entre sí, generando divisiones o parcelas de acción.

Las áreas más reconocidas son Producción, Comercialización, Recursos Humanos, Finanzas e Informática.

1.- Área de Producción

Esta área es la encargada de transformar las corrientes de entrada en corrientes de salida, modificando o dándole un valor agregado a los elementos, para que su

resultado satisfaga una necesidad. Por lo tanto los elementos centrales de esta función están dados por:

- Corrientes de Entrada: Están constituidas por todos aquellos recursos necesarios para llevar a cabo la transformación. Destacan entre ellos los *Recursos Humanos*, ya sea en términos de los esfuerzos físicos que despliegan o de su aporte intelectual; *Recursos Materiales*, es decir, la planta, maquinarias, tecnología, materias primas e insumos, entre otros; y *Recursos Financieros* en sus diversas expresiones, y que son provistos por el entorno.
- Actividades de Conversión: Están representadas por todos los elementos constitutivos del núcleo tecnológico de un proceso de producción. Incluyen toda forma de expresión tecnológica, mecánica, eléctrica, informacional o de otra índole, que permite que la combinatoria del trabajo y los materiales, constituyan un todo más valioso que como partes independientes. Esta adición de valor agregado es el leit motiv de la producción.
- Corrientes de Salida: Son el resultado de los esfuerzos desplegados en la producción, que se expresan en términos tangibles - Bienes - o en una expresión intangible pero percible - Servicios -, que buscan satisfacer alguna carencia de la comunidad. También pueden ser expresiones de valor agregado a los participantes de la transformación, como es el caso de los trabajadores que se han capacitado para un mejor desempeño laboral.
- Actividades de Control: Consiste en comparar que las actividades estén en conformidad con lo planificado. Para ello es fundamental que la atención se centre en:
 - 1.- Efectuar las mediciones con el uso de un dispositivo sensorial adecuado, es decir, una metodología acorde a las necesidades y requerimientos del proceso.
 - 2.- Una retroalimentación oportuna de la información, ya sea tanto en cantidad, en calidad y en el instante de su utilización.
 - 3.- Comparar a través del uso de estándares apropiados, tales como los de tiempo, costos, calidad, cantidad u otros.
 - 4.- Aplicar las medidas correctivas contando con la suficiente autoridad y capacidad de tomar decisiones, para una eficiente enmienda de las distorsiones.

2.- Área de Comercialización

Las funciones principales de esta área son las de detectar si existen necesidades insatisfechas en el medio, sino las hay, debe generarlas para luego proceder a satisfacerlas. Generalmente se le asocia a Ventas, pero como veremos sus actividades abarcan más actividades, siendo ellas:

- Investigaciones de Mercado: Para comprender esta actividad es necesario definir lo que entenderemos por Mercado, y diremos que *es el punto de encuentro entre las personas que tienen una necesidad insatisfecha con aquellos que poseen el satisfactor de dicha necesidad*. De acuerdo a este concepto en el mercado encontraremos a los consumidores (que son los necesitados) y a los productores y proveedores del satisfactor. La investigación y sus resultados provocarán la definición de un producto que cumplirá con los requerimientos de calidad y de cantidad solicitados por el mercado.
- Segmentación del Mercado: Son esfuerzos destinados a tipificar o estratificar al mercado de acuerdo a particularidades o características distintivas, que permitan a la empresa, seleccionar del universo aquellas fracciones o partes del mercado que van a aprovechar todas las potencialidades del producto, o dicho de otro modo, cumplan con los requisitos necesarios para el consumo del satisfactor. Para ello se utilizan como elementos de análisis a las variables de segmentación, que son:
 - Variables Demográficas: Como son el Ingreso de los consumidores, Edad, Sexo, Ubicación Geográfica, entre otras.
 - Variables No Demográficas: Que dicen relación con los atributos del producto, tales como tamaño, forma, aroma, color, etc..
- Determinar Mercado Meta: Esta constituido por posiciones adoptadas por los consumidores ante nuestro producto, siendo las alternativas posibles;
 - Mercado Leal: Son quienes sienten atracción y buscan nuestro satisfactor
 - Mercado Orla: Son quienes presentan un estado de indiferencia frente a nuestro satisfactor.
 - Mercado Antagónico: Son los que rechazan nuestro satisfactor.

Lo importante es que Comercialización tiene que lograr que los consumidores orla se transformen en leales y que los antagónicos se trasladen a la indiferencia.

- Mezcla Comercial: Comercialización basa parte de su actividad en el uso de esta combinatoria de herramientas, que le permite satisfacer al mercado meta. También se le conoce como las 4 P, por las iniciales de cada herramienta, siendo ellas Producto, Precio, Promoción y Plaza.

- Producto : Busca determinar las principales características del satisfactor, en cuanto a sus atributos tangibles, como contenido, envase, tamaño, forma y otros; o intangibles, como la utilidad, marca, calidad, servicio post venta, etc..
Además debe considerar que la vida de un producto es limitada y atraviesa por distintas etapas, conocido como CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO, que se ve afectado por factores como el avance tecnológico, la moda, la obsolescencia espontánea o planificada, el surgimiento de sustitutos, etc..
Contempla las siguientes etapas:
 - Introducción : Incorporación del producto al mercado
 - Aceptación : Se produce un aumento acelerado de su demanda
 - Maduración : El producto alcanza su máximo nivel, lográndose el equilibrio del mercado
 - Saturación : Baja la demanda y la oferta se mantiene, produciéndose bajas en los precios
 - Obsolescencia : El producto no logra mantenerse en el mercado y se decide discontinuarlo o relanzarlo

- Promoción : Se define como una comunicación social que busca afectar la conducta de los individuos, grupos y sociedades en favor de nuestro producto. Las manifestaciones más comunes de la promoción son:
 - Publicidad
 - Premios
 - Concursos
 - Degustaciones
 - Demostraciones
 - Otras.

- Precio : Se puede definir como el acuerdo producido entre los consumidores y los productores y proveedores del satisfactor. Ambos tienen posibilidades de afectar esta relación. Los Productores se basarán en tres variables:
 - La tecnología
 - Su eficiencia productiva
 - Sus costos de producción

- Los consumidores aceptarán el precio en función de los siguientes factores:
 - Grado de satisfacción o utilidad
 - Necesidades y preferencias
 - Su capacidad económica
 - Del nivel de la competencia

- Plaza : Se refiere a los canales de distribución, vale decir, la herramienta por medio de la cual el oferente hace llegar el satisfactor al mercado, pudiendo hacerlo directamente o a través de un intermediario. La elección de la modalidad estará determinada por el nivel de eficiencia alcanzado por uno u otro.

- La problemática de la distribución no consiste en seleccionar o elegir un canal, sino más bien, en diseñar una combinatoria de canales, donde hay que considerar:
- Tipo de producto
- Características del Mercado Meta
- La relación Costo versus Beneficio

3.- Área de Personal

A esta área le corresponde la *Consecución, Mantención, Desarrollo y Desvinculación* del recurso humano de la empresa.

- Consecución : Corresponde a la búsqueda de aquellas personas que pueden satisfacer las necesidades de la empresa.

Para ello es necesario llevar a cabo las siguientes funciones:

- a) Determinar las necesidades de recursos humanos
- b) Reclutar al recurso humano
- c) Seleccionar al recurso humano
- d) Contratarlo
- e) Inducir su incorporación plena a la empresa

- Mantención : Una vez incorporado el recurso humano, se hace necesario generar las condiciones para que la permanencia de los trabajadores se prolongue en el tiempo, esto se consigue con las siguientes actuaciones:

- a) Establecer las Remuneraciones adecuadas a los esfuerzos entregados por los trabajadores, debiendo ser éstas justas y equitativas
- b) Evaluando los Cargos, para determinar el valor relativo de cada cargo en la institución con la finalidad de asignarles el nivel de remuneraciones que les corresponda.
- c) Colaborar en la solución de los problemas externos que afectan a los trabajadores y que merman su productividad. Esto se consigue con un sistema de Bienestar
- d) Generando condiciones de trabajo Seguras e Higiénicas, que les permitan a los trabajadores mantener o aumentar su calidad de vida en el trabajo.
- e) Manteniendo óptimas relaciones con las organizaciones de trabajadores (los sindicatos), a través de políticas de Relaciones Industriales que limen asperezas y bajen el perfil a las históricas traumáticas relaciones entre trabajadores y empleadores.

- Desarrollo : La acción fundamental se debe centrar en entender que el recurso humano es de una riqueza potencial casi inagotable, siendo deber de las empresas mejorar a los trabajadores, para ello deben procurar:

- a) Capacitar al recurso humano, para aumentar su conocimiento técnico de la labor que desarrollan
 - b) Educar a las personas, ya que la labor de las empresas no se debe circunscribir a tener mejores trabajadores, sino que su responsabilidad con la sociedad es la de formar mejores personas
 - c) Y para no frustrar las expectativas de los trabajadores, que han sufrido procesos de crecimiento, se deben generar e implementar políticas y acciones destinadas al Desarrollo de Carrera.
- Desvinculación : Por último, es necesario que las empresas se preocupen de las causas que provocan el término de la relación contractual con sus trabajadores, siendo necesario conocer el origen de ellas. Por ello se debe analizar:
- a) Los argumentos esgrimidos por los trabajadores para dar fin a la relación laboral. Las más recurrentes son:
 - Remuneraciones
 - Calidad de las Relaciones Interpersonales
 - Ambiente de Trabajo
 - Deficientes condiciones de Seguridad e Higiene
 - Otras

4.- Área de Finanzas

Es la encargada de la *Consecución, Asignación y Distribución* de los recursos financieros de la empresa. Para ello debe procurar las siguientes acciones:

- Consecución : Que es recurrir a las fuentes de origen de los recursos, que ya fueron tratadas en la primera parte de este texto.
- Asignación : Es determinar que uso se le va a dar al los recursos financieros, tomando en consideración para ello el volumen disponible, las necesidades de cada unidad, los compromisos contraídos, etc..
- Distribución : Que apunta a los procedimientos de entrega y certificación de lo que a cada unidad recibe para el ejercicio de su gestión, lo que incluye mecanismos de evaluación y control.

Lo importante es que la autoridad financiera debe mantener una constante preocupación por la relación de liquidez de la empresa -que representa la capacidad de pago que mantienen las empresas- y sobre la rentabilidad -que es la capacidad de generar utilidades en el tiempo.

Para determinar la liquidez, las empresas deben mantener atención entre sus activos circulantes, vale decir, los bienes transformables en efectivo en el corto plazo (menos de un año) y sus pasivos exigibles en el corto plazo. Cabe hacer notar que esta relación numérica debe mantenerse en el nivel de:

$$\text{Activos circulantes} > \text{Pasivos exigibles}$$

- Lo que indica disponibilidad par enfrentar los compromisos más cercanos sin sobresaltos

Activos circulantes = Pasivos exigibles

- Señala una relación de poder cumplir con los compromisos en términos equilibrados

Activos circulantes < Pasivos exigibles

- Indica una relación desequilibrada poniendo en peligro la existencia de la empresa

5.- Área de Informática

Las acciones más relevantes de esta área, dicen relación con generar datos que luego, a través de su sistematización se puedan transformar en información, es decir, combinar los datos para que tengan un sentido lógico y puedan ser utilizados en la Toma de Decisiones.

Para ello se cuenta con todos los avances computacionales que están puestos a disposición de las empresas, pudiendo generarse software adecuados a la realidad de cada empresa que se puedan aplicar en los hardware de que los avances tecnológicos nos han dotado.

La funciones de esta área dicen relación con planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo y explotación de los Sistemas de Información, los cuales generan resultados con grandes niveles de combinación, magnitud, celeridad y exactitud en el procesamiento de la información.

La información así generada cumplirá con las condiciones requeridas para la toma de decisiones, siendo estas:

- Confiable : La información debe estar dotada de validez y además ser de utilidad en términos de calidad y cantidad.
- Oportuna : La información debe estar presente en el instante requerido
- Expedita : La información debe estar al alcance de quien la necesite y ser de fácil acceso
- Económica : Los beneficios logrados con la información tienen que ser mayores a los los esfuerzos por generarla.

■ APÍTULO II / LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Una de las actividades humanas más importantes es la Administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para lograr metas que no podían alcanzar individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados han crecido, la tarea de los administradores cobra cada vez más importancia.

■ DEFINICIÓN

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia logros previamente determinados. Además se debe considerar que:

- Todos los administradores realizan las mismas actividades ya que planifican, organizan, dirigen y controlan. Estas actividades se conocen como las funciones administrativas.
- La administración es aplicable a toda organización social, y dentro de ellas en cualquier nivel organizacional.
- La finalidad de todos los administradores es la misma: Generar beneficios.
- La administración se ocupa de la productividad; Esto es lograr eficiencia y eficacia.

La administración tiene como responsabilidad la de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportes a los objetivos del grupo. Por lo tanto, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, con o sin fines de lucro, productoras o de servicios.

■ ADMINISTRACIÓN ¿CIENCIA, TÉCNICA O ARTE?

La administración, al igual que otras actividades o disciplinas del conocimiento humano, es un *arte*. Se trata de conocimientos prácticos, consistentes en hacer las cosas de acuerdo con el contexto de una situación, agregándole el administrador su *plus o feeling personal* a la solución de los problemas.

Sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor utilizando el conocimiento organizado sobre la administración. Es este conocimiento lo que constituye una *ciencia*. La ciencia es un conocimiento organizado, aplicándole el método científico al desarrollo de este. Por consiguiente, una ciencia incluye conceptos claros, teoría y otros conocimientos acumulados que se han desarrollado a partir de hipótesis (suposiciones de que algo es cierto), experimentación y análisis.

Este enfoque científico, requiere primero de conceptos claros: imágenes mentales de cualquier fenómeno que se forman por generalizaciones a partir de aspectos particulares. Estas palabras y términos deben ser exactos, pertinentes a lo que se está analizando e informativos, tanto para el científico como para el profesional. A partir de esta base, el método científico incluye la determinación de hechos a través de la observación. Después de clasificarlos y analizarlos, los científicos buscan relaciones causales. Cuando se comprueba la exactitud de estas generalizaciones o hipótesis y parecen verdaderas, es decir, reflejan o explican la realidad, se les denominan “principios”. Tienen valor para predecir lo que ocurrirá en circunstancias similares. Los principios no siempre son incuestionables o invariablemente ciertos, pero se consideran que son lo suficientemente validos para realizar predicciones.

La teoría es un agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que proporcionan una estructura, o vinculan un arrea importante del conocimiento. Los datos dispersos no son información a menos que el observador conozca la teoría que explique las relaciones.

Por lo tanto, en el campo de la administración, el papel de la teoría consiste en proporcionar un medio para clasificar los conocimientos administrativos significativos y pertinentes. Por ejemplo, en él arrea de diseñar una estructura de organización eficiente existe cierto numero de principios que están interrelacionados y que tienen un valor de predicción para los administradores. Algunos principios proporcionan normas para delegar autoridad; estos incluyen el principio de delegación por los resultados esperados, el principio de igualdad de autoridad y responsabilidad, y el principio de unidad de mando.

En la administración, los principios son verdades fundamentales (o lo que se considera verdad en un determinado momento) que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables, por lo general una variable independiente y una dependiente. Los principios pueden ser descriptivos o predictivos, pero no prescriptivos. Es decir, describen, como se relaciona una variable con otra, que ocurrirá cuando estas variables interactúen. No prescriben lo que debe hacerse.

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

Por ultimo la administración también se considera como técnica, ya que señala formas de hacer las cosas, métodos para lograr determinados resultados. Son importantes en todos los campos de actividad. En la realidad de la administración son muy pocas las técnicas administrativas importantes que se han ideado. Entre ellas se cuentan:

- Elaboración de presupuestos.
- Plantación de redes.

Técnicas de control como:

- Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT).
- Método de la ruta crítica (CPM).
- Tasa de rendimiento sobre la inversión.
- Dispositivos de desarrollo organizacional.



ADMINISTRACIÓN Y SOCIEDAD

Un administrador eficiente, junto con la preocupación de las interacciones internas, también tiene que hacer frente al medio externo. Cada vez que los administradores planifican tienen que tomar en cuenta las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad externa de la organización, así como los requerimientos de recursos materiales y humanos, tecnología y otras necesidades que provienen del ambiente que les rodea.

Todos los administradores, tanto si actúan en una empresa comercial, en un servicio público, una iglesia, una fundación de ayuda comunitaria o una universidad, tiene que considerar, en diversos grados, los elementos y las fuerzas de su ambiente externo. Aunque quizás no puedan hacer mucho para cambiar esas fuerzas, su única alternativa es responder a ellas. Deben identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas ajenas a la empresa que quizás afecten sus operaciones.

Ambiente externo económico

Cada institución que actúa en la sociedad requiere de Capital para su accionar, expresado en sus diversas formas: Maquinarias, edificios, instalaciones, inventarios de bienes, equipos de oficinas, herramientas y efectivo, entre otros. Parte de esto lo genera la propia institución, a través de su gestión, por ejemplo de las ventas en una empresa comercial o de un bingo preparado por una comunidad religiosa o de las mensualidades que cobra un colegio a sus alumnos.

Sin embargo, las empresas organizadas generalmente resuelven sus necesidades con diversos proveedores, cuyo trabajo es producir los materiales y otros bienes de capital que requiere la institución para operar.

Otro insumo importante del medio económico es la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laboral, es decir el factor Trabajo. En algunas sociedades se cuenta con mas trabajadores carentes de capacitación o calificación y haya escasez de mano de obra altamente entrenada. Quizás en algún momento pocos ingenieros estén disponibles y muchos en otro. El precio de la mano de obra también es un factor económico importante para una empresa, aunque la automatización disminuye sus altos costos.

Los Niveles de Precios influyen claramente a las empresas. Si estos suben suficientemente rápido, como ocurrió en la mayor parte del mundo en la década de 1970 y a principios de la de 1980, los trastornos en el medio económico, tanto de insumos como en la producción, pueden ser graves. La inflación no solo desequilibra a las empresas, sino que también distorsiona todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.

Las Políticas fiscales y tributarias son otro factor importante para la empresa. Aunque en un sentido estricto, estos son aspectos del medio político, tienen una tremenda repercusión económica sobre las empresas, las restricciones legales y las políticas tributarias afectan a cada segmento de la sociedad.

Uno de los factores más importantes para el éxito de las empresas son sus Clientes. Sin ellos el negocio no puede existir. Sin embargo, para atraerlos, el negocio debe determinar que es lo que necesitan las personas y que comprarán. Toda organización tiene “clientes”, ya sean los usuarios de un servicio público, los alumnos de un C.F.T., o las víctimas de un asalto para la policía. Es evidente que las expectativas y las demandas de los diversos públicos a quienes atienden las empresas reciben la influencia de factores económicos y no económicos. Los principales son las actitudes, los deseos y las expectativas de las personas, muchas de las cuales son producto de patrones culturales del ambiente social. A pesar de todo los factores económicos desempeñan un papel vital. Otro factor en el mercado es la aparición de sustitutos, que afecta las decisiones de consumo de los clientes. Cualquier empresa debe atender las diferentes y cambiantes necesidades de los clientes. Hacerlo de otra manera es encaminar su empresa al fracaso.

Ambiente externo tecnológico

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa. Este concepto se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Incluye las invenciones, las técnicas y el amplio depósito de conocimiento organizado sobre todas las cosas, desde la aerodinámica hasta la zoología. Sin embargo, su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, como se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios.

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas maquinarias, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son:

- MAYOR PRODUCTIVIDAD.
- ESTÁNDARES MÁS ALTOS DE VIDA.
- MÁS TIEMPO DE DESCANSO.
- MAYOR VARIEDAD DE PRODUCTOS, ENTRE OTROS.

Sin embargo, deben ponderarse los beneficios de la tecnología contra los problemas que conllevan estos avances, tales como el congestionamiento vehicular, la contaminación del aire y el agua, la escasez de energía y la pérdida de privacidad

debido a la aplicación de la tecnología de computación. Se requiere un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales.

En cualquier clasificación de los elementos ambientales que influyen sobre un administrador, es en extremo difícil separar los medios sociales, políticos y éticos. Sin embargo, esto es posible desde un punto de vista conceptual. El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados. El ambiente político-legal es principalmente, el grupo de leyes, regulaciones y organismos gubernamentales y sus acciones, las cuales afectan a toda clase de empresas en grados variables. El concepto de responsabilidad social requiere que las organizaciones consideren las repercusiones de sus acciones sobre la sociedad. El ambiente ético que se puede incluir como un elemento del ambiente social, incluye grupos de estándares de conducta personal generalmente aceptados y practicados.



ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

A pesar de la inexactitud y de la relativa imperfección de la teoría y de la ciencia de la administración, el desarrollo del pensamiento administrativo se remonta hasta la época en que las personas intentaron por primera vez lograr metas mediante el trabajo en grupos. Aunque la teoría moderna de la administración operacional data principalmente del inicio del siglo XX, desde muchos años antes se habían realizado avances importantes en el pensamiento y en la teoría sobre la administración.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Frederick Taylor renunció a la universidad y comenzó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista en 1875. Con esta última categoría ingreso, en 1878, a la Midvale Steel Company, de Filadelfia, y ascendió hasta el puesto de ingeniero en jefe después de obtener un grado en ingeniería asistiendo a clases nocturnas. Inventó herramientas de alta velocidad para cortar acero y la mayor parte de su vida se desempeñó como ingeniero consultor. Por lo general se reconoce a Taylor como el “padre de la administración científica”. Sus experiencias laborales, le dieron una amplia oportunidad para conocer de primera mano los problemas y las actitudes de los trabajadores y observar las grandes posibilidades para mejorar la calidad de la administración.

La preocupación primordial de Taylor durante la mayor parte de su vida fue aumentar la eficiencia en la producción, no solo para disminuir costos y aumentar las utilidades, sino también para hacer posible una remuneración más alta para los trabajadores por su mayor productividad.

Taylor concluyó sobre la base de su experiencia, que el problema de la productividad era una cuestión de ignorancia tanto por parte de la administración como de los trabajadores. Parte de esta ignorancia se producía porque ni una ni

otros sabían lo que constituía el “trabajo justo de una jornada” y una “remuneración diaria justa”. Mas aun, pensaba que tanto los administradores como los trabajadores se preocupaban demasiado por saber como dividir el superávit que originaba la productividad y no lo suficiente por aumentarlo para que *tanto* los propietarios *como* los trabajadores pudieran obtener compensaciones mayores. En resumen, Taylor consideraba la productividad como la respuesta al deseo tanto para remuneraciones más altas como para mayores utilidades. Creía que la aplicación de métodos científicos, en lugar de la costumbre y los métodos prácticos, podría dar como resultado la productividad sin gastar mas energía o esfuerzo humano.

En su obra “Principles of Scientific Management”, publicada en 1911, y en una exposición ante un comité de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos, expone los principios fundamentales sobre los que se basa el enfoque científico de la administración, siendo ellos:

- 1.- Sustituir las reglas practicas por la ciencia (conocimiento organizado).
- 2.- Obtener armonía en lugar de discordia en la acción del grupo.
- 3.- Lograr la cooperación entre los seres humanos, en lugar de una producción restringida.
- 4.- Trabajar en busca de la producción máxima, en lugar de la producción restringida.
- 5.- Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado mas alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la empresa.

Se observara que estos preceptos no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del moderno administrador. En todos los escritos de este teórico, aun cuando parece estar muy preocupado por la productividad al nivel de taller, se evidencia un fuerte tema humanístico. Creía que se debía seleccionar y capacitar con cuidado a los trabajadores, para encargarles las labores que pudieran hacer mejor. Quizás tenia una noción idealista de que los intereses de trabajadores, administradores y propietarios podían y debían armonizarse. Mas aun Taylor insistió en la importancia de una cuidadosa planificación por anticipado por parte de los gerentes y de la responsabilidad de estos para diseñar sistemas de trabajo que ayudaran a los trabajadores a realizar su mejor esfuerzo. Pero cuando hablo de la administración nunca paso por alto el hecho de que “las relaciones entre los patrones y los hombres forman, sin duda alguna, la parte más importante de este arte”.

ADMINISTRACIÓN MODERNA

Quizás el verdadero padre de la teoría moderna de administración sea el industrial francés Henri Fayol. Sus agudas observaciones sobre los principios de la administración general aparecieron por primera vez en 1916, en francés, bajo el titulo Administration Industrielle et Generale. Esta monografía, no se tradujo al ingles sino hasta 1929; Incluso entonces la imprimió el International Institute of Management, en Ginebra, y solo se pusieron a la venta unos pocos ejemplares fuera de Gran Bretaña. No se publico ninguna traducción al ingles en Estados Unidos hasta 1949.

Fayol encontró que las actividades de una empresa industrial se podían dividir en seis grupos.

Al señalar que estas actividades existen en los negocios de cualquier tamaño, Fayol observó que las actividades *financieras, comerciales, de seguridad, técnicas y de contabilidad*, eran bien conocidas y por consiguiente, dedico la mayor parte de su libro al análisis de la última, la *administrativa*.

Al observar que los principios de la administración son flexibles, no absolutos deben utilizarse con interdependencia de las condiciones cambiantes y especiales, Fayol enumero catorce, con base en su experiencia. Estos se resumen como:

- 1.- División del trabajo: Esta es la especialización que los economistas consideran necesario para lograr eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.
- 2.- Autoridad y responsabilidad: Fayol determina que la autoridad y la responsabilidad se relacionan entre sí, y que la segunda es consecuencia de la primera. Contempla la autoridad como una combinación de factores oficiales, que se derivan de la posición del administrador, y de factores personales, que forman “un compuesto de inteligencia, experiencia, valor moral, servicio pasado, etc.”
- 3.- Disciplina: Al considerara la disciplina como el “respeto por acuerdos que se dirigen a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto”, Fayol sostiene que la disciplina requiere de buenos superiores en todos los niveles.
- 4.- Unidad de mando: Esto significa que los empleados deben recibir ordenes de un solo superior.
- 5.- Unidad de dirección: Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un jefe y un plan. A diferencia del cuarto principio, este se relaciona con la organización del “cuerpo corporativo” y no con el personal. (En ningún sentido Fayol quiso decir que todas las decisiones se deberían tomar en la cima).
- 6.- Subordinación del interés individual al general: Esto se explica por sí mismo; cuando hay diferencias entre ambos, la administración debe conciliarlos.
- 7.- Remuneración: La remuneración y los métodos de pago deben ser justos y permitir la satisfacción máxima posible a los empleados y al patrón.
- 8.- Centralización: Sin utilizar él termino “centralización de la autoridad”, Fayol se refiere al grado en que la autoridad esta concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinaran el grado que “dacha el mejor rendimiento global”.
- 9.- Cadena escalar: Fayol concibe esto como una “cadena de superiores” desde los rangos más altos a los más bajos los cuales deberán observarse normalmente, pero deberán pasarse por alto cuando seguirlas en forma estricta resultara perjudicial.
- 10.- Orden: Lo divide en “material” y “social” y sigue el sencillo adagio de “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. Esencialmente este es un principio de organización para la ubicación de las cosas y las personas.
- 11.- Equidad: Se debe obtener lealtad y devoción del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.

12.- Estabilidad en el puesto: Al encontrar que la rotación innecesaria es al mismo tiempo la causa y el efecto de la mala administración, Fayol señala sus principios y costos.

13.- Iniciativa: Se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Puesto que es una de las “más profundas satisfacciones que pueden experimentar un hombre inteligente”, Fayol exhorta a los administradores a “sacrificar la vanidad personal” con el fin de permitir que los subordinados la ejerzan.

14.- Espíritu de equipo: Este es el principio de que “la unión hace la fuerza” así como una extensión del principio de la unidad de mando que subraya la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para lograrlo.

Al concluir su descripción de estos principios, Fayol comento que no había intentado incluirlos todos sino solo había tratado de describir aquellos que habían tenido mas ocasión de usar, puesto que algunos tipos de principios parecían ser indispensables en cada empresa.

Fayol considero los elementos de la administración como sus funciones: Planeación, organización, dirección, coordinación y control. Una gran parte de su tratado se dedica al examen de estas funciones y, en conjunto, sus observaciones todavía son validas después de mas de siete décadas de estudio y experiencia de otros en este campo. En todo el tratado de Fayol existe una comprensión de la aplicabilidad general de los principios. Una y otra vez señala que estos no solo se aplican a los negocios sino también a organizaciones políticas, religiosas, filantrópicas, militares y de otros tipos. Puesto que todas las empresas requieren de la administración, la formulación de una teoría de la administración es necesaria para su enseñanza eficiente.

CIENCIAS DE LA CONDUCTA

Paralelamente, muchos académicos y profesionales estaban considerando, experimentando y escribiendo sobre sicología industrial y teoría social, en muchos casos con él estímulo del movimiento de la administración científica. Es posible tener una idea de estos desarrollos de las ciencias conductuales al examinar brevemente el surgimiento de la sicología industrial, el crecimiento de la administración de personal, el desarrollo de un enfoque sociológico de las relaciones humanas y de la administración y el enfoque de sistemas sociales de Chester Barnard.

Sicología Industrial

Hugo Munsterberg, en su obra *Psychology and Industrial Efficiency*, publicada en 1912, deja claro que sus objetivos eran descubrir:

- 1) Como encontrar personas cuyas cualidades mentales las capacitaran mejor para el trabajo que tienen que hacer.
- 2) En que condiciones psicológicas se puede obtener mayores y más satisfactorios resultados del trabajo de cada persona, y

3) Como una empresa puede influir sobre los trabajadores para obtener de ellos los mejores resultados posibles.

Enfoque sociológico

En ocasiones a este enfoque se le denomina de la administración del “hombre social”. Considerados generalmente como “los padres de la teoría de la organización” o del “enfoque de sistemas sociales de la administración”.

Tres académicos notables escribieron libros y ensayos a fines del siglo XIX y durante los primeros años el siglo XX. Uno de estos fue el intelectual alemán Max Weber, cuyos análisis empíricos de la iglesia, el gobierno, los militares y los negocios lo llevaron a la creencia de que la jerarquía, la autoridad y la burocracia se encontraban en la base de todas las organizaciones sociales. Otro gran aporte a este enfoque fue la tesis doctoral del francés Emile Durkheim, publicada en 1893, que en escritos posteriores, insistió en la idea de que los grupos controlan la conducta humana en cualquier organización social, al establecer sus valores y normas.

El tercero fue el franco italiano Wilfredo Pareto, conocido como “el padre del enfoque de sistemas sociales” para la organización y la administración. Pareto consideraba a la sociedad como un grupo intrincado de unidades o elementos interdependientes, es decir, como un sistema social con numerosos subsistemas.

Entre sus muchas ideas estaba la tendencia de los sistemas a buscar el equilibrio una vez que reciben alguna influencia externa o interna. Su tesis era que las actitudes o los sentimientos sociales funcionan para hacer que el sistema busque su equilibrio cuando es perturbado por estas fuerzas. También observo que la tarea de la elite (la clase dirigente) en cualquier sociedad es proporcionar el liderazgo para mantener el sistema social.

Los estudios de Hawthorne

Los experimentos realizados en la planta Hawthorne de la compañía Western Electric entre 1927 y 1932, por Elton Mayo, F. J. Roethlisberger y otros, les permitieron descubrir, en parte con base en el pensamiento de Pareto, tendría un profundo efecto sobre el pensamiento administrativo. En general encontraron que el mejoramiento de la productividad se debía a factores sociales tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo laboral (un “sentido de pertenencia”) y la administración eficiente: una clase de administración que comprendiera la conducta humana, en especial la conducta en grupo y la mejora mediante habilidades interpersonales tales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación. Este fenómeno, que se produce básicamente a partir del hecho de que “se preste atención” a las personas, se ha conocido como el efecto Hawthorne.

Lo que los estudios de Hawthorne pusieron de relieve fue que los seres humanos son sociales, que las operaciones de negocios no son solo una cuestión de

maquinarias y métodos, sino también de acoplar estos al sistema social para desarrollar un sistema sociotécnico completo. Estos experimentos condujeron a un mayor interés por las ciencias conductuales en cuanto a su aplicación a la administración y el reconocimiento de que los administradores operan en un sistema social.

Teoría de los sistemas sociales

Uno de los libros más influyentes que se ha publicado en todo el campo de la administración es el tratado clásico titulado *The Functions of the Executive*, escrito por Chester Barnard en 1938. Su análisis del administrador es verdaderamente un enfoque de sistemas sociales puesto que, con el fin de comprender y analizar las funciones de los ejecutivos, Barnard estudio sus principales tareas en el sistema donde operan.

Al determinar que la tarea de los ejecutivos (término con que se refería a todas las clases de administradores) era mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal, Barnard abordó primero las razones y la naturaleza de los sistemas cooperativos.

Enfoque operacional o del proceso administrativo

El enfoque operacional de la teoría y la ciencia de la administración integra el conocimiento pertinente de ella, al relacionarlo con el trabajo administrativo: Lo que los gerentes hacen. Al igual que otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, principios y técnicas en que se fundamenta la actividad administrativa.

El enfoque operacional reconoce que existe un núcleo de conocimientos sobre la administración que sólo es pertinente a este campo. Cuestiones tales como la línea y el "staff", la división por departamentos, la evaluación administrativa y diversas técnicas de control administrativo, incluyen conceptos y teorías que sólo se encuentran en situaciones que involucran administradores. Además, este enfoque utiliza y asimila conocimientos de otros campos, incluyendo la teoría de sistemas, la teoría de las decisiones, las teorías motivacionales y de liderazgo, etc.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por Objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido. Su aparición es reciente: en 1954, Peter F. Drucker publicó un libro, en el cual caracteriza por primera vez la administración por objetivos, siendo considerado como creador de la APO

CARACTERÍSTICAS DE LA APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planteamiento y control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en que negocio está actuando y a donde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la Empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, superior y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de objetivos comunes y firmes que eliminan cualquier duda del Gerente y para evaluar el desempeño en dirección a los objetivos principales de la organización. Así, “el desempeño esperado de un gerente debe ser el reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la Empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución que estos den al éxito del negocio. El Administrador tiene que saber y entender lo que las metas de la Empresa esperan de él en términos de desempeño y su superior debe saber que contribución pueda exigir y esperar de él y debe juzgarlo de conformidad con la misma”.

En realidad, como señala Idalberto Chiavenato la “APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la Compañía de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de la necesidad del gerente de contribuir para su propio desarrollo. Es un estilo exigente y compensador de Administración de Empresas”. “En la APO, los gerentes superiores y subordinados de la organización definen en conjunto sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición en relación con los resultados esperados de cada uno, y utilizan esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y verificación de la contribución de cada uno de sus miembros”. Así, la APO es un método por el cual las metas son definidas en conjunto entre el Administrador y su superior, las responsabilidades son especificadas para cada posición en función de los resultados esperados, que pasan a integrar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados comparados con los resultados esperados.

En resumen, el APO presenta las siguientes características principales:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.
- Interrelación de objetivos departamentales.

- Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medida y el control.
- Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes.
- Participación actuante de la dirección.
- Apoyo intenso del staff durante los primeros periodos.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS

La “Administración por objetivos es un modelo de Administración a través del cual todas las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la Empresa, en consonancia de las metas con las metas generales de la organización, fijadas por los accionistas, a través de la dirección”. Un “objetivo es un enunciado escrito sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado. Un objetivo debe ser cuantificado, difícil, relevante y compatible. Objetivo es una declaración escrita, un enunciado, una frase; es un conjunto de números. La casi totalidad de los objetivos es cuantificada. Son números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado medible, difícil, importante y compatible con los demás resultados”.

EN LA FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS, SE DEBEN CONSIDERAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

La expresión “objetivo de la Empresa” es quizá inadecuada. La empresa es algo inanimada, y en consecuencia, no tiene objetivos, metas o planes. Los objetivos de una Empresa representan en verdad los propósitos de los individuos que en ella ejercen el poder de liderazgo.

Los objetivos son fundamentalmente necesidades a satisfacer. Los objetivos de la Empresa pueden representar exclusivamente las necesidades vistas por el líder, o pueden tener bases más amplias representando los intereses de los accionistas, del equipo administrativo, de los empleados, de los clientes, o del público en general.

Los subordinados y demás funcionarios tienen una serie muy grande de necesidades personales. Estas necesidades, a su vez se traducen en objetivos personales, que pueden ser declarados u ocultos.

Los objetivos y las metas personales no son siempre idénticas a los objetivos y las metas de la empresa. Aunque no deben estar en conflicto: el desafío de la gerencia moderna es conseguir hacerlos compatibles.

Estas consideraciones deben ser siempre recordadas para hacer seguimiento al análisis de los objetivos. La importancia de los objetivos puede ser evaluada por los siguientes aspectos:

- a) Los objetivos proporcionan a la organización una guía precisa en el sentido de una finalidad común.

- b) Introducen al trabajo en equipo y pueden ser utilizados para eliminar las tendencias egocéntricas de los grupos existentes en la organización.
- c) Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan para evitar errores debidos a la omisión.
- d) Hacen mayores las posibilidades de provisión del futuro. Una organización debe diferir su destino en el lugar de someterse a las fatalidades o el azar.
- e) Muchas veces los recursos son escasos o mal ubicados. Los objetivos ayudan a orientar y para prever su distribución con criterio.

La Administración por objetivos implica una técnica sistemática de gerencia. Se hace mucho énfasis en la plantación y control. Hay características estructurales y de comportamiento en este sistema de fijación de objetivos.

LAS CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES SON:

- Los ejecutivos fijan propósitos a largo y corto plazo. Los de largo plazo son en general establecidos por los dirigentes de la alta administración.
- Los objetivos y metas son expresadas como resultados finales y no como tareas o actividades.
- Los objetivos y metas deben ser coherentes, como también coordinados con los sucesivos niveles y áreas de organización.

LAS CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMIENTO SON:

- Se da énfasis en el compromiso propio de los subordinados en relación con las metas, esto es, los subordinados preparan sus propias metas y pasan a ser responsables por ellas.
- Los desvíos de resultados con relación a las metas provocan autocorrección en el desempeño, y si es necesario, orientación específica del superior.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

- Es una técnica participativa de la planeación y evaluación, a través de la cual superiores y subordinados, conjuntamente, definen aspectos prioritarios.
- Establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un determinado periodo de tiempo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas).
- Hacen seguimientos sistemáticamente del desempeño (control) procedimientos a las correcciones necesarias.

Jerarquía de objetivos

Como las organizaciones siempre persiguen más de un objetivo, surge el problema de cuál o cuáles son los objetivos más importantes y prioritarios. Los objetivos necesitan ser escalonados en un orden gradual de importancia, relevancia o prioridad, en una jerarquía de los objetivos, en función de su contribución relativa a la organización como un todo. Cada organización tiene, implícita o explícita, su jerarquía de objetivos.

Los objetivos más comunes a las empresas privadas, por ejemplo, generalmente son los siguientes:

- Posición competitiva en el mercado. (Participación de mercado).
- Innovación y creatividad en los productos.
- Productividad e índices de eficiencia.
- Aplicación rentable de recursos físicos y financieros.
- Tasa de dividendos o índices de retorno del capital invertido (lucro).
- Calidad de la administración y desarrollo de los ejecutivos.
- Responsabilidad pública y social de la empresa.

La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la ubicación relativa de los objetivos, o en la sustitución de ciertos objetivos por otros objetivos diferentes.

Pueden facilitar otros, provocando el efecto sinérgico. Para que la jerarquía de los objetivos pueda ser eficiente alcanzada, se hace necesario tomar las siguientes precauciones:

- Los objetivos no necesitan inicialmente traducir las grandes aspiraciones fundamentales de la empresa, sin embargo todos los objetivos incluidos en la jerarquía deben ser compatibles con tales aspiraciones.
- Deben hacer que todos los departamentos y unidades de la empresa contribuyan con una porción del esfuerzo general.
- Deben tener en cuenta las necesidades de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y costos de cada una de ellas.
- Deben ser comunicados a todos los interesados para que cada cual comprenda las metas de la respectiva función y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa.
- Deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no para ser utilizados solamente de acuerdo con el cambio de las condiciones del mercado, sino también, debido a los beneficios que pueden ser obtenidos con la revisión atenta de los fines visualizados por la organización.

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEAMIENTO TÁCTICO

Escogidos y fijados los objetivos organizacionales, esto es los objetivos globales de la empresa a ser alcanzados, el siguiente paso es saber como alcanzarlos, esto es, establecer la estrategia empresarial a ser utilizada para alcanzar de la mejor

manera aquellos objetivos y definir cuales son las tácticas que mejor implementan la estrategia adoptada.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y DE TÁCTICA

El antiguo concepto militar define estrategia como la aplicación de fuerza en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definir estrategia como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo. Táctica es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general. En el plano militar, una movilización de tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o un plano de inversiones es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere una o más estrategias; cada estrategia requiere una proliferación de acciones o de medidas tácticas. El planteamiento para 5 años de la empresa requiere una estrategia, a la cual se ligan los planes tácticos de cada año comprendido en este periodo”.

LA DIFERENCIA BÁSICA ENTRE ESTRATEGIA Y TÁCTICA RESIDE EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- La estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades aisladas), pues busca alcanzar objetivos departamentales.
- La estrategia se refiere a objetivos situados a largo plazo, mientras que la táctica se refiere a objetivos situados en el mediano y largo plazo.
- Para la implementación de la estrategia, se hacen necesarias muchas tácticas que se suceden ordenadamente en el tiempo.
- La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas integradas entre sí.
- La estrategia, es definida por la alta administración, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

Tanto la estrategia empresarial como las tácticas consecuentes exigen planeación. La planeación es la base de la APO. Además, la APO se fundamenta en la planeación estratégica de la empresa y en los planes tácticos de los diversos departamentos o unidades de la empresa.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se refiere a la manera a través de la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.

La elaboración del planeamiento estratégico exige 4 fases bien definidas:

- **Formulación por objetivos organizacionales a ser alcanzados**

En esta primera fase, la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

- **Análisis interno de las fuerzas y limitaciones de la Empresa**

Se trata de un análisis organizacional, o sea, de un análisis de las condiciones internas que permitan una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles que la empresa tiene. Los puntos fuertes constituyen la fuerza propulsora de la empresa que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los otros puntos débiles constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el alcance de aquellos objetivos.

Ese análisis interno generalmente conlleva lo siguiente:

- **Análisis de los recursos** (recursos financieros, maquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que la empresa dispone o pueda disponer, para sus operaciones actuales o futuras.
- **Análisis de la estructura organizacional** de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades y como los objetivos organizacionales fueron distribuidos en objetivos departamentales.
- **Evaluación del desempeño** de la empresa, en términos de resultados de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento, desarrollo de los negocios, etc., en el momento con relación a los años anteriores.

Análisis externo del medio ambiente

Se trata de un análisis de ambiente externo, o sea, de las condiciones externas que rodean a la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades. Ese análisis externo generalmente contiene:

- **Mercados** a los cuales la empresa llega, sus características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.
- **Competencia**, esto es, empresas que actúan en el mismo mercado, disputándose los mismos clientes o consumidores o disputándose los mismos recursos.
- **Factores externos**, la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etc., que afectan a toda la sociedad y a todas las empresas en ellas situadas.

Formulación de las alternativas estratégicas

En esta cuarta fase del planeamiento estratégico se busca formular las diferentes alternativas posibles de estrategias o de medios que la empresa pueda adoptar para alcanzar mejor los objetivos organizacionales predeterminados, teniendo en cuenta sus condiciones internas y las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa pueda adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

De modo genérico, el planeamiento estratégico de una empresa se refiere al producto (los bienes que la empresa produce o los servicios que presta) o al mercado (donde la empresa coloca sus productos o bienes o donde presta sus servicios).

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APO

Si bien la APO es en la actualidad un enfoque administrativo que se aplica ampliamente en todo el mundo, a veces se cuestiona su efectividad. A menudo se critica su errónea aplicación, pero otra razón es que la APO se aplica como una teoría mecánica que se centra en aspectos seleccionados del proceso administrativo sin integrarlos en un sistema. Para dar una visión más realista, a continuación nombraremos las ventajas y desventajas de la APO:

- Mejora la Administración.
- Aclara la organización.
- Genera compromisos personales.
- Ayuda a desarrollar controles efectivos.

Como todas sus ventajas, un sistema de APO tiene un buen número de debilidades y defectos. Algunos son inherentes al sistema; otros se deben a defectos en su aplicación.

Desventajas de la APO

- Fallas en la enseñanza de la filosofía de APO.
- Fallas en ofrecer orientación a quienes se fijan las metas.

■ APÍTULO III / PLANIFICACIÓN

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlo. Para que el esfuerzo del grupo sea eficiente, las personas deben conocer lo que se espera de ellas. Esta es la función de la Planificación. Es la más básica de todas las funciones administrativas. La planificación incluye seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones: es decir, seleccionar entre diversos cursos de acción futuros. Así la planificación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados. La planificación también implica la innovación administrativa.

La planificación permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor preparados, sino se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad. La planificación es un proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien estudiados.

■ PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANIFICACIÓN

Los principios se constituyen en pautas fundamentales de observar en esta función administrativa. Aunque ninguna enumeración puede ser exhaustiva, se puede establecer que los principales que consideraremos son:

- **CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS:** El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es favorecer el logro de los objetivos de la empresa
- **SUPREMACÍA DE LA PLANIFICACIÓN:** Por lógica, la planificación precede a todas las demás funciones administrativas
- **EFICIENCIA DE LOS PLANES:** La eficiencia de un plan se mide por su aporte al propósito y a los objetivos, en contraste con los costos necesarios para formularlo y operarlo por las consecuencias no deseadas
- **FACTOR LIMITANTE:** Al seleccionar entre alternativas, cuanto mayor sea la precisión con que las personas puedan reconocer y eliminar aquellos factores limitantes o críticos para el logro de la meta deseada, con mas facilidad y exactitud podrán seleccionar la alternativa correcta
- **COMPROMISO:** La planificación lógica debe abarcar un periodo futuro indispensable para pronosticar lo mejor posible, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos que intervienen en la decisión tomada

- **FLEXIBILIDAD:** Al incluir la flexibilidad en los planes disminuirá el peligro de pérdidas debidas a acontecimientos inesperados, pero se debe ponderar el costo de la flexibilidad contra sus ventajas
- **CAMBIO DE RUMBO:** Cuanto más comprometan las decisiones de planificación a las personas a seguir una ruta futura, más importante será verificar periódicamente los acontecimientos y las expectativas y rediseñar los planes para mantener el curso hacia una meta deseada

TIPOS DE PLANES

La falla de algunos administradores en reconocer que existen varios tipos de planes, con frecuencia les dificulta elaborar una planificación eficiente. Es fácil observar que un programa importante, como el de construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Sin embargo, varios otros cursos de acción futuros también son planes. Al recordar que un plan abarca cualquier curso de acción futura, se puede ver que los planes son variados. Nosotros los clasificaremos como:

MISIÓN O PROPÓSITO

Identifica a la función o tarea básica de una empresa o de cualquier institución, o de cualquier parte de ella. Toda empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) una misión o propósito. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, la misión de ellas es la producción y distribución de bienes o servicios. El de un departamento de la dirección de vialidad es el diseño, construcción y operación de un sistema vial terrestre. El de los tribunales de justicia es la interpretación de las leyes y su aplicación. El de Inacap es la formación de profesionales. Y así sucesivamente.

En ocasiones las personas piensan que la misión de una empresa consiste en obtener utilidades. Es cierto que las empresas necesitan tener como meta u objetivo lograr excedentes para sobrevivir y cumplir con la tarea que le ha encomendado la sociedad. Pero este objetivo básico se alcanza al emprender actividades, al encaminarse hacia direcciones claramente definidas, alcanzar las metas y cumplir una misión.

OBJETIVOS O METAS

Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planificación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios. Naturalmente que sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de objetivos pueden ser completamente diferentes. Por ejemplo, el objetivo de un negocio quizás sea obtener cierta utilidad al producir una determinada línea de equipos para entretenimiento hogareño, mientras que la

meta del departamento de producción podría ser fabricar cierto número de aparatos de televisión, con un diseño y calidad determinados, a un costo específico. Estos objetivos son congruentes, pero difieren en que el departamento de producción, por sí solo, no puede asegurar el logro del objetivo de la compañía

Para ser mensurables (vale decir medibles o cuantificables) los objetivos deben ser verificables. Esto significa que se debe poder contestar la pregunta siguiente: ¿Cómo sé, al finalizar el periodo, si se ha alcanzado el objetivo?. Por ejemplo, el objetivo de obtener una utilidad razonable puede señalar, en el mejor de los casos, si la empresa tuvo utilidades o pérdidas, pero no estipula cuantas utilidades se pueden obtener. Además lo que es razonable para el subordinado quizás no sea aceptable para el superior. En cambio, se puede medir un rendimiento sobre la inversión del 20 % al finalizar el año tributario, pues responde estas preguntas: ¿Cuánto o qué? ¿Cuándo?.

En ocasiones es más difícil expresar los resultados en términos verificables. Por ejemplo, la instalación de un sistema computacional es una tarea importante, pero “instalar un sistema de computación” no es una meta verificable. Pero supóngase que el objetivo es “instalar un sistema de control computacional (con ciertas especificaciones) en el departamento de producción para el 31 de Diciembre de 1998, con un esfuerzo no mayor de 500 horas de trabajo”. En este caso se puede medir el logro de la meta. Es más, también se puede especificar la calidad (en términos de caídas del sistema en la computadora).

ESTRATEGIAS

Durante años, las fuerzas armadas usaron la palabra “estrategias” para referirse a planes grandiosos elaborados a la luz de lo que el adversario podría o no hacer. Aunque por lo general, el término “estrategias” sigue teniendo una connotación competitiva, los administradores lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa. En este texto se define estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Por lo tanto, la empresa tiene que decidir a que clase de negocios se va a dedicar. ¿Es una empresa de transporte o una firma ferrocarrilera? ¿Es un fabricante de contenedores o de cajas de cartón?. También tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseadas. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como vender directamente en lugar de utilizar distribuidores, o concentrarse en productos patentados, o tener una línea completa de automóviles, como decidió hacerlo General Motor hace muchos años.

Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud como la empresa va a lograr sus objetivos, puesto que esta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios. Pero ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para guiar la planificación justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan para propósitos con fines de análisis

POLÍTICAS

Son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son “expresas”, y que con frecuencia tan solo se deducen de las acciones de los administradores. Por ejemplo, el presidente de una empresa puede seguir estrictamente la práctica de ascensos internos (tal vez por conveniencia más que como política) y por ello, quizás la práctica se interprete como política y los subordinados la sigan cuidadosamente. De hecho, uno de los problemas de los administradores es asegurarse de que los subordinados no interpreten como política las decisiones administrativas de poca importancia cuyo fin no es servir de patrones a seguir.

Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que esta sea congruente con los objetivos y contribuyan a alcanzarlos. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo cual permite a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados. Por ejemplo, una compañía de ferrocarriles tiene como política de adquirir terrenos industriales para reemplazar todos los terrenos vendidos a lo largo de su derecho de vía. Esta política le permite al administrador del departamento respectivo elaborar planes de adquisición sin tener que consultar continuamente a la alta gerencia y al mismo tiempo proporciona un estándar de control.

Normalmente existen políticas en todos los niveles de la organización, desde aquellas que son fundamentales tanto para la compañía como para los departamentos hasta políticas secundarias aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Pueden relacionarse con funciones como ventas y finanzas o simplemente con un proyecto como el diseño de un nuevo producto para hacer frente a una competencia específica.

Puesto que las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que necesitan cierta flexibilidad. De lo contrario serían reglas. Con demasiada frecuencia, las políticas son interpretadas como una especie de “mandamientos” que dejan poca iniciativa al individuo. Aunque en algunos casos la libertad es bastante amplia, en otros puede ser excesivamente limitada.

La política es un medio para estimular la libertad y la iniciativa dentro de ciertos límites. Como es natural, el grado de libertad dependerá de la política y a su vez reflejará la posición y la autoridad en la organización. El presidente de una compañía con una política de competencia agresiva de precios tiene una amplia área de libertad e iniciativa para interpretar y aplicar esta política. El administrador de ventas de un distrito (que es responsable ante el administrador regional de ventas) se rige por la misma política básica, pero las interpretaciones del

presidente, del vicepresidente de ventas y del administrador regional se convierten en políticas derivadas que podrían limitar la autoridad del administrador de distrito.

Lograr que las políticas sean coherentes y lo bastante integradas para alcanzar los objetivos de la empresa resulta difícil por muchas razones. Primero, es muy poco frecuente que se definan por escrito, por lo cual sus interpretaciones exactas se conocen parcialmente. Segundo, la propia delegación de autoridad que las políticas intentan poner en práctica conduce, mediante su influencia descentralizadora, a una amplia participación en la elaboración e interpretación de políticas, con variaciones casi seguras entre los individuos. Tercero, no siempre es fácil controlar las políticas porque puede ser difícil conocer cual esta vigente, mientras que la intentada quizás no sea siempre clara.

PROCEDIMIENTOS

Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, mas que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

Con frecuencia, los procedimientos violan las jurisdicciones departamentales. Por ejemplo, en una empresa manufacturera el procedimiento para manejar pedidos casi seguro incluirá al departamento de ventas (por el pedido original), de finanzas (para el acuse de recibo de los fondos y la aprobación del crédito del cliente), de contabilidad (para registrar la operación), de producción (para ordenar la elaboración de los bienes o autorizar que se saquen de las existencias) y de despacho (para determinar los medios y la ruta de embarque).

Unos pocos ejemplos ilustran la relación entre los procedimientos y las políticas. La política de la compañía puede conceder vacaciones a los trabajadores; los procedimientos establecidos para poner en práctica esta política permitirán programar las vacaciones para evitar interrupciones del trabajo, llevar registros para asegurar que cada trabajador disfrute sus vacaciones y describir con claridad los medios para solicitarlas. Una compañía puede tener la política de embarcar los pedidos rápidamente; en especial en una compañía grande se necesitan procedimientos cuidadosos para asegurar que los pedidos se manejen en una forma específica. La política de la empresa quizás requiera que el departamento de relaciones publicas autorice previamente las declaraciones publicas de sus empleados; para poner en practica esta política, los administradores deben establecer procedimientos para obtener la aprobación con el mínimo de incomodidades y demoras

REGLAS

Las reglas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción. Por lo general constituyen el tipo más sencillo de plan.

Con frecuencia, las personas confunden las reglas con las políticas o los procedimientos. Las reglas se diferencian de estos últimos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. De hecho, el procedimiento se puede considerar como una serie de reglas. Sin embargo, una regla puede o no formar parte de un procedimiento. Por ejemplo, “No Fumar” es una regla que no se relaciona con procedimiento alguno, pero un procedimiento que controle el manejo de pedidos puede incluir la regla de que todos los pedidos deben ser confirmados el DIA en que se reciben. Esta regla no permite desviaciones de un curso de acción ya establecido y no interfiere en forma alguna con el resto del procedimiento para el manejo de pedidos. Es comparable con una regla que afirme que todas las fracciones de peso que excedan a medio kilogramo se tienen que contabilizar como un kilogramo entero, o que la inspección de recepción debe contar o pesar todos los materiales y compararlos con la orden de compra. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que determinada acción debe emprenderse o no.

Es necesario asegurarse de poder distinguir las reglas de las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al determinar las áreas en que los administradores pueden usar su discreción. Aunque las reglas también sirven como guías, no permiten discreción en su aplicación.

Muchas compañías y otras organizaciones piensan que tienen políticas cuando en la realidad han formulado reglas. El resultado es confusión acerca de cuando las personas pueden usar su propio criterio, si es que pueden hacerlo. Esto puede resultar peligroso. Por su propia naturaleza, las reglas y los procedimientos se han diseñado para reprimir el pensamiento; solo se deben usar cuando no se quiere que las personas en una organización apliquen su criterio.

PROGRAMAS

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos. Pueden ser tan importantes como el programa de una aerolínea para adquirir una flota de aviones por 400 millones de dólares o un programa quinquenal que emprendió Ford Motor Company hace varios años para mejorar la situación y la calidad de sus miles de supervisores. O puede ser tan secundario como un programa elaborado por un solo supervisor para motivar a los trabajadores de la sección de embalaje de una empresa productora de calzado.

Un programa principal puede requerir numerosos programas de apoyo. En el caso de la aerolínea, el programa para invertir en nuevos aviones, que representa desembolsar muchos millones de dólares para su compra y de sus repuestos, requiere de muchos programas de apoyo para que la inversión se utilice de forma apropiada. Se debe desarrollar un programa detallado para proporcionar las bases de mantenimiento y operación, con las piezas de repuesto y los componentes necesarios. Se deben preparar instalaciones especiales de mantenimiento y capacitar al personal que las operara. También es necesario capacitar a los pilotos y a los ingenieros de vuelo y, si los nuevos aviones representan un aumento neto de

las horas de vuelo, se debe contratar personal *ad-hoc*. Hay que revisar los horarios de vuelo y capacitar al personal de tierra para que maneje los nuevos aviones y sus programas de vuelo, a medida que el servicio se amplíe hacia nuevas ciudades. Los programas de publicidad deben anunciar adecuadamente el nuevo servicio. Se deben desarrollar planes para financiar la compra de los aviones y proporcionar cobertura de seguros.

Se deben crear e implementar estos y otros programas antes de que se reciba y ponga en servicio un nuevo avión. Aun más, todos estos programas requieren de coordinación y sincronización puesto que la falla de cualquier parte de esta red de planes de apoyo significa demorar el programa importante, así como costos innecesarios y pérdida de beneficios. Algunos programas, en particular aquellos que implican la contratación y capacitación de personal, se pueden concretar demasiado pronto o demasiado tarde; en el primer caso se realizan gastos innecesarios por contar con trabajadores, ya capacitados, antes de que se requieran sus servicios.

PRESUPUESTOS

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. De hecho el presupuesto financiero de operaciones a menudo se le denomina "plan de utilidades". El presupuesto se puede expresar en términos financieros; en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-maquina o en cualquier otro termino numéricamente mensurable. Se puede relacionar con operaciones como es el caso de del presupuesto de gastos; puede reflejar desembolsos de capital, como lo hace el presupuesto de gastos de capital o mostrar el flujo de efectivo, como el presupuesto de caja.

Es evidente que preparar un presupuesto implica planificación. En muchas empresas, constituye el instrumento fundamental para esta. El presupuesto obliga a la empresa a preparar por adelantado (ya sea para una semana o para cinco años) una recopilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, desembolsos de capital, o la utilización de horas-hombre o de horas-máquinas. El presupuesto es necesario para el control, pero no se puede utilizar como un estándar exacto de control, a menos que refleje los planes.

Aunque por lo general un presupuesto pone en practica un plan, puede ser un programa en si mismo. Una empresa en graves problemas financieros puso en operación un complejo programa de control presupuestario, diseñado para controlar no solo los gastos sino también para crear en los ejecutivos una conciencia de los costos. De hecho, una de las principales ventajas de la presupuestación es que obliga a planear, ya que como un presupuesto esta expresado en números es necesario una extrema precisión.

Los presupuestos varían considerablemente en exactitud, detalle y propósito. Algunos, realizados de acuerdo con el nivel de producción de la empresa, se conocen como *presupuestos variables o flexibles*. Con frecuencia, las instituciones estatales desarrollan *presupuestos por programa* en los que la dependencia (y

cada departamento dentro de ella) identifican sus metas, desarrolla programas detallados para alcanzarlas y estima el costo de cada una de ellas. Para preparar un buen presupuesto por programa, el administrador debe planear en forma muy detallada y minuciosa.

Otro tipo, que en realidad es una combinación del presupuesto variable y del presupuesto por programa, es el *presupuesto de base cero*. El administrador que usa este método concibe las metas y los programas necesarios para alcanzarlas como un “paquete de trabajo”, como si los programas se iniciaran desde la nada, o desde una “base cero”.



MODELO DE PLANIFICACIÓN

Independiente del motivo o causal que origine la planificación, todos los administradores siguen esencialmente los mismos pasos en cualquier tipo de plantación. Puesto que, por lo general, los planes secundarios son más sencillos, algunos de los pasos se realizarán con más facilidad, pero los pasos prácticos que se enumeran a continuación, son de aplicación general. Sin embargo, en la práctica, los administradores deben estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción de cada etapa. Por ejemplo, al establecer objetivos es necesario tener alguna idea sobre las premisas en que se fundamentan los planes. Un objetivo ambicioso de aumentar 200 % las ventas puede ser irreal en un ambiente para el que se ha pronosticado una época de recesión. En forma similar, la retroalimentación también es esencial. Al formular los planes de apoyo quizás sea necesario reevaluar y cambiar los objetivos globales establecidos. También es obvio que un administrador con criterio no usaría 100.000 pesos del valor de su tiempo para tomar una decisión de un valor de 500 pesos. Por el contrario, resulta sorprendente ver como se emplea tiempo con un valor de 500 pesos para tomar una decisión de planificación que representa millones de pesos.

1.- DETECCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Aunque precede a la planificación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso, la detección de oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la plantación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber donde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y debilidades individuales, comprender que problemas se desea resolver y por que, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planificación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

2.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El segundo paso de la planificación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinada, lo cual debe realizarse tanto para el largo como para el corto plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que

abr de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de la empresa determinan la dirección de los planes principales que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo de cada departamento principal. A su vez los objetivos de estas divisiones controlan los de departamentos subordinados y así sucesivamente, descendiendo por la jerarquía organizacional. En otras palabras, los objetivos forman una jerarquía. Los objetivos de los departamentos menores serán más exactos si los administradores de las subdivisiones comprenden los objetivos globales de la empresa y las metas derivadas. Los administradores también deben tener la oportunidad de aportar sus ideas para fijar sus propias metas y las de la empresa.

3.- DESARROLLO DE PREMISAS

El tercer paso lógico de la plantación es establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de planificación tales como los pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes de la compañía. Estas son suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse. Es importante que todos los que participen en la planificación estén de acuerdo en las premisas. De hecho, el principio básico de las premisas de plantación es este: Cuanto las personas encargadas de la planificación mas comprendan y estén mas de acuerdo en utilizar premisas de plantación congruentes, mas coordinada sera la planificación de la empresa.

La elaboración de pronósticos es importante en el establecimiento de premisas: ¿Cuál será el mercado?, ¿Qué volumen de ventas?, ¿Qué precios?, ¿Qué productos?, ¿Qué avances técnicos?, ¿Qué costos?, ¿Qué niveles salariales?, ¿Qué tasas y políticas tributarias?, ¿Qué planes nuevos?, ¿Qué políticas con relación a los dividendos?, ¿Qué ambiente político o social?, ¿Cómo se financiara la expansión?, ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?

Los administradores tienen varias fuentes de las que pueden extraer información al preparar un pronóstico para su empresa. El estado a través del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), del Banco Central o Prochile edita publicaciones con información estadística y financiera que puede ser útil. La mayoría de los bancos comerciales publican boletines sobre las condiciones económicas actuales. Las revistas y periódicos especializados, las universidades y los centros de estudios hacen pronósticos económicos nacionales y regionales.

4.- DETERMINACIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

El cuarto paso de nuestro modelo de planificación, consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su numero para poder analizar la más prometidora. Incluso con técnicas matemáticas y de

computación existe un límite al número de alternativas que se pueden examinar con detalle. Por lo general, el encargado de la planificación hace un examen preliminar para descubrir las posibilidades más provechosas.

5.- EVALUACIÓN DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos, ponderándolos a la luz de las premisas y las metas previamente fijadas. Quizás un curso parezca ser el más rentable, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos lucrativo pero quizás represente un riesgo menor; otro quizás se adapte mejor a los objetivos a largo plazo de la empresa.

Si el único objetivo de una empresa fuera incrementar al máximo las utilidades inmediatas, si el futuro no le fuera incierto, si la situación del efectivo y su disponibilidad no fueran preocupantes y si la mayoría de los factores se pudieran reducir a información precisa, esta evaluación sería relativamente fácil. Pero como lo normal es que los encargados de la planificación encuentren mucha incertidumbre, problemas de escasez de capital y varios factores intangibles, la evaluación suele ser muy difícil, incluso en el caso de problemas relativamente sencillos. Una empresa quizás desee lanzar una nueva línea de productos principalmente por razones de prestigio, pero el pronóstico quizás muestre una pérdida financiera; incluso puede persistir la duda de si vale la pena la pérdida para ganar prestigio.

Existen tantos cursos alternativos en la mayor parte de las situaciones y es necesario tomar en cuenta tantas variables y limitaciones que la evaluación puede ser extremadamente difícil. Debido a estas complejidades resultan útiles las modernas metodologías y aplicaciones de la investigación y análisis de operaciones. Ciertamente, en este paso del proceso de planificación, la investigación de operaciones y las técnicas tanto matemáticas como de computación tienen su principal aplicación en el campo de la administración.

6.- SELECCIÓN DE UN CURSO DE ACCIÓN

Este es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

7.- FORMULACIÓN DE PLANES DERIVADOS

Pocas veces cuando se toma una decisión, la plantación está completa, por lo cual se aconseja un séptimo paso. Casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8.- EXPRESIÓN NUMÉRICA DE LOS PLANES A TRAVÉS DEL PRESUPUESTO

Después de tomar las decisiones y establecer el plan, el paso final para darle significado, como se señaló en el estudio de los tipos de planes, es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades o superávit resultantes, mas los presupuestos de las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital. Cada departamento o programa de una empresa, o de alguna otra iniciativa puede tener sus propios presupuestos, por lo general de costos y de gastos de capital vinculados con el presupuesto global.

Si se preparan bien, los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planificación.



TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acción entre alternativas y se encuentra en el núcleo de la planificación. No se puede decir que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos, dirección o reputación. Hasta ese punto solo existen estudios y análisis de planificación. Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quien ha de hacerlo y cuando, donde y en ocasiones hasta como se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planificación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción solo durante unos cuantos minutos. También forma parte de la vida diaria de todos. Un curso de acción rara vez se puede juzgar en forma aislada, puesto que prácticamente cada decisión debe encajar con otros planes. El estereotipo del magnate administrativo que chasquea los dedos u oprime botones se desvanece a medida que se observan con atención los requisitos de la investigación y el análisis sistemático que preceden a una decisión.

En el análisis del modelo de planificación propuesto en la sección anterior, la toma de decisiones se considero como una parte importante de la misma. De hecho, cuando ya se conocen una oportunidad y una meta, el núcleo de la planificación es realmente el proceso de decisión.

Ahora nos dedicaremos en detalle a los pasos del proceso de la toma de decisiones.

 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Es una serie de ocho pasos que comienza con la identificación de un problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y que concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión.

Paso 1: La identificación de un problema

El proceso comienza con la identificación de un problema, o más específicamente, una discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea.

Paso 2: la identificación de los criterios para la toma de decisiones

Una vez que el analista ha identificado un problema que requiere atención, los criterios de decisión (cualidades que definen lo que es relevante en una decisión), deben ser identificados.

Paso 3: La asignación de ponderaciones a los criterios

Los criterios que se enlistaron en el paso anterior no son todos de la misma importancia. En consecuencia, es necesario ponderar las variables que se incluyen en la lista del paso anterior, a fin de darles la propiedad correcta en la decisión.

Paso 4: El desarrollo de alternativas

Se requiere que el tomador de decisiones enliste las alternativas viables que pudieran tener éxito para resolver el problema. En este caso no se hace ningún intento de valorar estas alternativas, sino sólo de enlistarlas.

Paso 5: Análisis de las alternativas

Una vez que se han identificado las alternativas, el que toma la decisión debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y las debilidades de cada alternativa se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3.

Paso 6: La selección de una alternativa

Es el acto crítico de escoger la mejor alternativa entre las que están enumeradas y valoradas. Existen múltiples criterios para la selección siendo estos cuantitativos, cualitativos y ético-morales.

Paso 7: La implantación de la alternativa

Mientras que el proceso de selección queda completo en el paso anterior, la decisión todavía puede fallar si no se le implanta correctamente. La implantación incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma

Paso 8: La evaluación de la efectividad de la decisión

Se juzga el resultado de la decisión para verificar si se ha corregido el problema.



CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Un factor importante para la conducción de personas es la creatividad. Se puede distinguir entre creatividad e innovación. Por lo general, el término creatividad se refiere a la capacidad y poder para desarrollar nuevas ideas. Por otra parte, innovación normalmente alude al uso de estas ideas. En una organización esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este estudio se centra en el proceso creativo, está implícito que las organizaciones no solo producen nuevas ideas, sino que también las convierten en aplicaciones prácticas.

El proceso creativo

Pocas veces el proceso creativo es sencillo y lineal. Por lo general consta de cuatro fases que se traslapan e interactúan entre sí:

- 1) Depuración inconsciente.
- 2) Intuición.
- 3) Conocimientos internos.
- 4) Formulación lógica.

La primera fase, la *depuración inconsciente*, resulta difícil de explicar porque se encuentra más allá del estado consciente. Por lo general, esta depuración requiere dedicación al problema, que puede estar confuso en la mente. Sin embargo, los administradores que trabajan con limitaciones de tiempo frecuentemente toman decisiones en forma prematura en lugar de hacer frente, con una profundidad, a problemas ambiguos y mal definidos.

La segunda fase, la *intuición*, relaciona el inconsciente con el consciente. Esta etapa puede incluir una combinación de factores que en un principio pueden parecer contradictorios. Por ejemplo, en la década de 1920, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura con divisiones descentralizadas y un control centralizado, lo cual parecería contradecirse entre sí. Sin embargo, la idea tiene sentido cuando se reconocen los principios fundamentales de 1) dar la responsabilidad de las operaciones al gerente general de cada división y 2) mantener un control centralizado en las oficinas centrales sobre ciertas funciones. Se necesita de la intuición de dos grandes líderes corporativos para que estos dos principios pudieran interactuar en el proceso administrativo.

La intuición necesita tiempo para operar. Requiere que las personas encuentren nuevas combinaciones e integren diversos conceptos e ideas. Por lo tanto, es

necesario meditar el problema. Son varias las técnicas que fomentan el pensamiento intuitivo, como la tormenta de ideas y la sinéctica.

Los *conocimientos internos*, la tercera fase del proceso creativo, en su mayor parte son el resultado de un trabajo intenso. Por ejemplo, se necesitan muchas ideas para el desarrollo de un producto utilizable, un nuevo servicio o un nuevo proceso. Lo interesante es que los conocimientos internos se presentan en ocasiones en que los pensamientos no se centran directamente en el problema bajo estudio. Mas aun, los nuevos conocimientos quizás duren solo unos pocos minutos y los administradores eficientes pueden beneficiarse si tienen a la mano papel y lápiz para tomar nota de sus ideas creativas.

La ultima fase del proceso creativo es la *formulación lógica* o la *verificación*. En esta etapa es necesario comprobar los conocimientos mediante la lógica o la experimentación. Esto se puede lograr mediante el trabajo continuo sobre una idea o solicitar criticas de otros. Por ejemplo, se necesitaba comprobar contra la realidad organizacional la idea de descentralización de Brown y Sloan.

Técnicas para aumentar la creatividad

La creatividad se puede enseñar. Con frecuencia, los pensamientos creativos son el fruto de amplios esfuerzos y se cuenta con varias técnicas para fomentar esas clases de pensamientos, en especial en el proceso de toma de decisiones. Algunas de las técnicas se centran en las interacciones del grupo; otras en las acciones individuales. Como ejemplo de las diversas técnicas, dos muy utilizadas son la tormenta de ideas y la cinética.

Tormenta de ideas

Esta se debe a Alex F. Osborn, a quien se le llama “el padre de la tormenta de ideas”. El propósito de este enfoque es mejorar la solución de problemas encontrando soluciones nuevas y poco usuales. En las sesiones de tormentas de ideas se busca la multiplicación de las ideas. Las reglas son las siguientes:

- 1.- Nunca se critican las ideas.
- 2.- Es mejor mientras más radicales son las ideas.
- 3.- Se insiste en la cantidad de producción de ideas.
- 4.- Se estimula la mejoría de las ideas por otros.

La tormenta de ideas, que insiste en el pensamiento del grupo, recibió amplia aceptación después de su introducción. Sin embargo, el entusiasmo disminuyó cuando en algunas investigaciones se descubrió que las personas podían desarrollar mejores ideas trabajando solas que haciéndolo en grupos. No obstante, otros estudios mostraron que en algunas situaciones el enfoque de grupo puede funcionar correctamente. quizás este sea el caso cuando se distribuye la información entre varias personas o cuando una decisión de grupo deficiente es más aceptable que una mejor decisión individual que, por ejemplo, será rechazada por quienes tienen que ponerla en practica. Asimismo, la aceptación de las nuevas

ideas por lo general es mayor cuando la decisión la toma el grupo que tiene a su cargo la implantación.

Sinéctica

Conocida originalmente como la técnica de Gordon (en honor de su creador William J. Gordon), este sistema sufrió modificaciones posteriores y se le denominó Sinéctica. En este enfoque, los miembros del equipo se seleccionan cuidadosamente de acuerdo a su capacidad para hacer frente al problema, lo que quizás involucre a toda la organización.

El líder del grupo desempeña un papel vital en este enfoque. De hecho, solo el; líder conoce la naturaleza específica del problema. Esta persona limita y dirige con cuidado la discusión sin revelar cuál es el problema real. La razón principal para este enfoque es evitar que el grupo llegue a una solución prematura del problema. El sistema incluye un grupo complejo de interacciones del cual surge una solución (con frecuencia la invención de un nuevo producto)

■ APÍTULO IV / ORGANIZACIÓN

Con frecuencia se dice que las personas capaces pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzca buenos resultados. Incluso algunos afirman que la indefinición en una organización es positiva en la medida en que obliga al trabajo en equipo, puesto que las personas saben que deben cooperar para cumplir las tareas. Sin embargo, no existe duda alguna de que las personas capaces y aquellas que quieran cooperar, trabajaran juntas con mayor eficacia si saben los roles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre si. Básicamente la función administrativa de organizar es diseñar y mantener estos sistemas de roles.

Un Rol Organizacional que tenga significado para las personas debe incluir 1) objetivos verificables, los cuales constituyen una parte importante, como ya lo analizamos anteriormente, de la planificación; 2) una idea clara de los principales deberes o actividades y 3) un arrea sobreentendida de discrecionalidad o autoridad para que la persona que cumpla una función sepa lo que puede hacer para lograr las metas. Además, para hacer que un rol funcione con eficiencia se deben tomar las medidas para proporcionar la información requerida y otras herramientas necesarias para el desempeño de ese papel.

En este sentido se piensa en la organización como 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

Organización es un termino que se utiliza con poco rigor. Algunos dirán que incluye la conducta de todos los participantes. Otros la equipararan con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otros mas se referirán a una empresa. Pero, para la mayoría de los administradores prácticos, el termino organización se usa con referencia a una estructura formalizada de roles.

Que significa “estructura formalizada de roles”? En primer lugar, como ya esta implícito en la definición de la naturaleza y el contenido de los papeles organizacionales, las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertos roles. En segundo lugar, los papeles que cumplen las personas deben diseñarse racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que estas se adecuen entre si de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma ininterrumpida, con eficiencia y eficacia. Es indudable que la mayoría de los

administradores cumplen con su función cuando establecen este tipo de estructura intencional.

Organización formal

Significa casi siempre la estructura intencionada de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como “formal” no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella. Si el administrador organiza bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficiencia a alcanzar las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y de la organización.

Organización informal

Chester Barnard, autor de *The functions of the executive*, considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. De esta forma, las relaciones informales que se establecen en el grupo de personas que juegan ajedrez durante la hora de comida, pueden ayudar al logro de las metas organizacionales. Es mucho más fácil pedir ayuda para solucionar un problema de la organización a alguien que se conoce personalmente, aun cuando se encuentre en un departamento diferente, que a alguien que solo se conoce como un nombre en un organigrama. Mas recientemente, Keith Davis de la Arizona State University, describió la organización informal como una “red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí”. Así las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir al grupo de taller, el grupo del sexto piso, el equipo que juega boliche el viernes por la noche y los concurrentes “asiduos “ al café matutino.

■ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Un aspecto de la organización es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento indica *un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas*. Un departamento, en el sentido más común del termino, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la zona sur, la sección de investigación de mercados o la unidad de cobranzas. En algunas empresas, esta terminología se utiliza en forma libre; en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. De esta forma,

un vicepresidente puede estar al frente de una división; un director, de un departamento; un gerente, de una sucursal, y un jefe, de una sección.

Contemplar la organización como un proceso requiere que se consideren varios factores fundamentales. En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio; como tal, esta sujeta a cambios.

En tercer lugar, la estructura de una organización, al igual que cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también lo pueden ser las de la estructura de una organización, la cual debe estar diseñada para funcionar, para permitir los aportes de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia en un futuro incierto. En este sentido, una estructura organizacional viable nunca puede ser estática. No existe una estructura de organización única que funcione mejor en toda clase de situaciones. La estructura organizacional eficiente depende de la situación.

En cuarto lugar, puesto que la organización se integra de personas, los de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas. Esto no quiere decir que la estructura se diseñe de acuerdo con las personas en lugar de hacerlo de acuerdo con las metas y las actividades correspondientes. Sin embargo, una consideración importante es la clase de personas con las que se va a formar.

Existe una lógica fundamental en la organización, consistente en los siguientes seis pasos:

- 1.- Establecer los objetivos de la empresa
- 2.- Formular objetivos, políticas y planes de apoyo
- 3.- Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos
- 4.- Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias
- 5.- Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades
- 6.- Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información

Las limitaciones del número de subordinados que se pueden manejar directamente restringirían el tamaño de las empresas sino fuera por la técnica de la departamentalización. El agrupamiento de actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones (al menos en teoría) hasta un grado indefinido. Sin embargo, los departamentos difieren en lo tocante a los patrones básicos utilizados para agrupar las actividades.

Para empezar, se debe insistir en que no existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones o a todas las situaciones.

El patrón utilizado dependerá de las situaciones en particular y de lo que los administradores creen que producirá los mejores resultados ante la situación que enfrentan.

Departamentalización por números simples

En un tiempo fue un método importante en la organización de las tribus, clanes y ejércitos. Aunque esta cayendo rápidamente en desuso, puede tener ciertas aplicaciones en la sociedad moderna.

El método consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlas bajo la supervisión de un gerente. El hecho esencial no es lo que hacen estas personas, donde trabajan o con que trabajan; el éxito dependerá solo del número de personas que participan en el.

Aunque un examen rápido pueda impresionar a un investigador con el número de personas agrupadas en departamentos sobre la base de los recursos humanos, la utilidad de este dispositivo organizacional ha disminuido con cada siglo que pasa. Por una parte, la tecnología ha avanzado y exige habilidades más especializadas y diferentes. En Chile, esta modalidad se sigue utilizando en la agricultura, especialmente en las actividades de recolección, siendo el caso de las cuadrillas de temporeros; y en la construcción, con las cuadrillas de obreros.

Una segunda razón para la declinación de la departamentalización por números, es que con frecuencia los grupos integrados por personal especializado son más eficientes que aquellos basados simplemente en números. La reorganización de las fuerzas de la defensa de Estados Unidos sobre esta base es un ejemplo. Las personas capacitadas para el uso de diferentes tipos de armas han sido integradas en unidades individuales. Por ejemplo, la incorporación de la artillería y el respaldo aéreo táctico a la división de infantería tradicional convierte a esta en una unidad de combate mucho más importante de lo que sería si cada una se organiza por separado.

Una tercera y antigua razón para la declinación de la departamentalización por números es que solo es útil al nivel más bajo de la estructura de la organización. Tan pronto como algún otro factor que no sea la fuerza humana pura se hace importante, el método de departamentalización por números simples deja de producir buenos resultados.

Departa mentalización por tiempo

Es una de las formas más antiguas de departa mentalización, utilizada generalmente en los niveles inferiores de la organización, y consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo. El uso de turnos de tareas es común en muchas empresas donde por razones económicas, tecnológicas u otras, el día normal de trabajo no es suficiente. Se pueden encontrar ejemplos de ella en los hospitales, donde es esencial el cuidado de los enfermos las 24 horas del día. En forma similar, el cuerpo de bomberos tiene que estar listo para responder a las llamadas de emergencia en cualquier momento. Pero también existen razones tecnológicas para el uso de turnos. Por ejemplo, un horno para fabricar acero no se puede encender y apagar a voluntad: el proceso de la fabricación del acero es continuo y requiere trabajadores en tres turnos.

Ventajas

Estos pocos ejemplos señalan ventajas de la departamentalización por tiempo. Primero, se pueden prestar servicios mas allá del horario cotidiano de trabajo normal de ocho horas, con frecuencia hasta 24 horas diarias. Segundo, es posible usar procesos ininterrumpidos, que requieren un ciclo continuo. Tercero, el equipo de capital caro se puede usar mas de ocho horas al día cuando los trabajadores usan las mismas máquinas en varios turnos. Cuarto, para algunas personas (por ejemplo, para los estudiantes que asisten a clases durante el día) resulta conveniente trabajar de noche.

Desventajas

Primero, puede faltar supervisión durante el turno de noche. Segundo, existe el factor fatiga; para la mayoría de las personas es difícil cambiar, por ejemplo, de un turno de día a uno de noche, o viceversa. Tercero, el hecho de tener varios turnos puede ocasionar diversos problemas de coordinación y comunicación. Por ejemplo, en un hospital las enfermeras de diferentes turnos que atienden al mismo paciente quizás no estén familiarizadas con los problemas particulares de él. En una fabrica, los obreros del turno nocturno quizás no limpien las maquinas que utilizara el personal del turno de día. Cuarto, el pago de tasas de tiempo extra puede aumentar el costo del producto o del servicio.

Departa mentalización por funciones de la empresa

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa (departamentalización funcional) abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. Puesto que todas se dedican a la producción de algo útil que desean otros, sus funciones básicas son de producción (generar utilidades o añadir utilidad a un bien o servicio), ventas (encontrar consumidores, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estarán de acuerdo en aceptar el bien o el servicio a un precio o por un costo) y financiamiento (obtener fondos y cobrar, proteger y gastar los fondos de la empresa. Ha sido lógico agrupar estas actividades en

Estas designaciones funcionales particulares no aparecen con frecuencia en el organigrama. En primer lugar, no existe una terminología generalmente aceptada: una empresa industrial utiliza los términos “producción”, “ventas” y “finanzas”; Al mayorista le preocupan actividades tales como “compras”, “ventas” y “finanzas” y

Una segunda razón para la diversidad de los términos es que, con frecuencia, las actividades básicas difieren en importancia: los hospitales no tienen departamentos de ventas; las iglesias no cuentan con departamentos de producción. Esto no significa que no se lleven a cabo estas actividades, sino que no son especializadas o que tienen una importancia tan secundaria que se las combina con otras

Una tercera razón para la ausencia de departamentos de ventas, producción o finanzas en muchos organigramas es que se han seleccionado, en forma deliberada, otros métodos de departamentalización. Los que tienen la responsabilidad de la empresa quizás decidan organizarse con base en el producto,

La departamentalización funcionales el criterio mas ampliamente utilizado para organizar las actividades y existe en casi toda empresa en algún nivel de su estructura organizacional. Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas, tienen un reconocimiento tan amplio y se comprenden tan perfectamente que constituyen la base no solo de la organización departamental sino también, con mayor frecuencia, de la departamentalización del nivel mas alto

La coordinación de actividades se puede lograr mediante reglas y procedimientos, diversos aspectos de la planificación, la jerarquía organizacional, los contactos personales y en algunas ocasiones mediante los departamentos de enlace. Se puede utilizar un departamento de este tipo entre ingeniería y producción para

Departamentalización territorial o geográfica

La departamentalización por territorio es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en una determinada área o territorio se agrupen y se asignen a un administrador.

G

La departamentalización territorial es especialmente atractiva para grandes empresas cuyas actividades se encuentran física o geográficamente diseminadas. Sin embargo, una planta puede desarrollar actividades locales y a pesar de ello asignar el personal de su departamento de seguridad con un criterio territorial, por ejemplo, colocando dos guardias en cada una de las entradas del sur y del oeste. Las tiendas de departamentos asignan superintendentes de sección de esta manera, que además es una forma común de asignar conserjes, limpiadores de ventanas y similares. Las empresas comerciales recurren a este método cuando emprenden operaciones similares en diferentes áreas geográficas, como es el caso del montaje de automóviles, la refinación del petróleo y las ventas al detalle y al por mayor en cadenas de tiendas. La departamentalización por territorios se utiliza con mas frecuencia en ventas y e producción; no se usa en finanzas, que por lo general s

D

En diversas empresas es común el agrupamiento de actividades que reflejan un interés principal en los clientes. Estos son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando uno de los diferentes bienes o servicios que produce para ellos la empresa es administrado por un jefe de departamento. Un ejemplo es el departamento de ventas industriales de un mayorista que vende a minoristas. Con frecuencia, los dueños de las empresas y los administradores ordenan las actividades sobre esta base para atender las necesidades de grupos de consumidores claramente definidos. Además, las instituciones educativas ofrecen c

Hay decisiones difíciles de tomar cuando se pretende separar algunos tipos de departamentos por clientes de los departamentos por productos. Por ejemplo, en los grandes bancos comerciales, los funcionarios encargados de los prestamos se especializan en algún área de actividad económica, como es el caso de los créditos agrícolas, los de consumo, los hipotecarios o los de microempresarios, ya que las d

Departamentalización por proceso o equipo

Con frecuencia, las empresas industriales agrupan las actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo. Esta base de departamentalización se puede encontrar en el agrupamiento de los procesos de pintura o galvanoplastia o en la ubicación en un área de la planta de las prensas troqueladoras o de los tornos para roscar. En esta metodología, se reúne a los trabajadores y a los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular.

Un ejemplo común de departamentalización por equipos es el departamento de procesamiento electrónico de datos. Debido a los elevados costos y a la complejidad de las instalaciones para el procesamiento de datos, con capacidades siempre en aumento, existe la tendencia a organizarlos en un departamento separado. La mayor parte de las grandes empresas e incluso de las medianas, tienen estos departamentos. En algunos casos, las estaciones de computadoras conectadas a una computadora central de la empresa (o a una externa sobre la base de tiempo compartido o de arrendamiento), las microcomputadoras y las computadoras personales han mostrado la tendencia de retrasar el crecimiento de los departamentos centralizados de computación. Sin embargo, es indudable que continúan existiendo departamentos importantes de procesamiento de datos y

D

El agrupamiento de las actividades con base al producto o las líneas de productos, ha cobrado mayor importancia en las grandes empresas multiproductoras. En general, las compañías y otras empresas que adoptaban esta forma de departamentalización estaban organizadas funcionalmente. Con el crecimiento de la empresa, los gerentes de producción, los de ventas y servicios y los ejecutivos de ingeniería se enfrentaron a problemas de tamaño. La labor administrativa adquirió mayor complejidad y el tramo de administración limitaba su capacidad para aumentar el número de administradores subordinados inmediatos. En este punto, se hizo necesaria la reorganización con base en la división por productos. Esta estructura permite que la alta dirección delegue una amplia autoridad en un ejecutivo de la división sobre las funciones de producción, ventas, servicio e ingeniería que se relacionen con un determinado producto o línea de productos y

e

Unidades estratégicas de negocios (UEN)

Recientemente, las compañías han comenzado a utilizar una técnica organizacional a la que se conoce como unidad estratégica de negocios (UEN o SBU por sus siglas en ingles). Se trata de pequeños negocios establecidos como unidades en el interior de una compañía mayor para asegurar que se promueva y maneje un cierto producto o línea de productos como si se tratara de un negocio independiente. Una de las primeras empresas que utilizaron esta herramienta organizacional fue la General Electric Company. Se creó esta unidad organizacional especial para asegurar que cada producto o línea de productos de los cientos que ofrecía la compañía recibiera la misma atención que si lo hubiera desarrollado, producido y comercializado una compañía independiente. En algunos casos, las compañías han utilizado estas unidades para una línea de productos importantes. Por ejemplo, la Occidental Chemical Company la uso para productos tales como fosfatos, álcalis y resinas.

Para que se le considere como una UEN, la unidad de negocios debe cumplir ciertos criterios específicos. Por ejemplo, requiere 1) tener su propia misión, diferente de la de otras UEN, 2) contar con grupos definidos de competidores, 3) preparar sus propios planes integradores, bien diferenciados de los de las otras unidades, 4) administrar sus recursos en áreas claves y 5) tener un tamaño apropiado, ni demasiado grande ni demasiado pequeño. Es obvio que en la práctica

Para cada UEN se nombra a un administrador (por lo general un “gerente de negocios”) con la responsabilidad de guiar y promocionar el producto desde el laboratorio de investigaciones a través de la ingeniería del producto, la investigación del mercado, producción, empaque y mercadotecnia. Además, es responsable de las utilidades que genere dicho producto. Por lo tanto, a la unidad se le asigna su propia misión y metas, así como un administrador que, con la ayuda de un “staff” de tiempo completo o de medio tiempo, (personas de otros departamentos asignadas a la UEN sobre la base de medio tiempo), desarrollara y pondrá en práctica planes

Es obvio que el beneficio principal de utilizar una organización basada en las unidades estratégicas de negocios es proporcionar la seguridad de que el producto no se “perderá” entre otros productos (por lo general aquellos con ventas y utilidades mayores) en una gran empresa. Preserva la atención y las energías del gerente y el “staff”, cuyo trabajo es guiar y promover un producto o una línea de productos. Por consiguiente, se trata de una técnica organizacional para conservar la atención y el espíritu empresarial tan característicos de las empresas pequeñas. De hecho, es un medio excelente para fomentar el espíritu emprendedor, que probablemente este ausente en una empresa grande.

Selección del patrón de departamentalización

No existe una forma ideal de departamentalización aplicable a todas las organizaciones y a todas las situaciones. Los administradores deben determinar que es mejor al observar la situación a la que se enfrentan: los trabajos a realizar y la forma en que se deben hacer, las personas que participan y sus personalidades, la tecnología empleada en el departamento, los usuarios a quienes se atiende y otros factores ambientales internos y externos de la situación. Sin embargo, si conocen los diversos patrones de departamentalización y las ventajas, desventajas y peligros de cada uno, los administradores prácticos deben estar capacitados para diseñar la estructura organizacional más apropiada para sus operaciones particulares.

El propósito: lograr los objetivos

La departamentalización no es un fin en sí misma, sino un método de ordenar las actividades para facilitar el cumplimiento de los objetivos. Cada método tiene sus ventajas y desventajas. Por consiguiente, el proceso de selección incluye la consideración de las ventajas relativas de cada patrón en cada nivel de la estructura organizacional. En todos los casos, el tema central se relaciona con el tipo de ambiente organizacional que desea diseñar el administrador y la situación a la que se enfrenta. El estudio de los métodos alternativos de departamentalización mostró que cada uno de ellos produce ciertas ganancias pero incluye algunos costos.

Mezcla de tipos de departamentalización

Otro punto importante se relaciona con la mezcla de tipos de departamentalización dentro de un área funcional. Por ejemplo, una empresa mayorista de medicamentos agrupó las actividades de compras y ventas relacionadas con las bebidas en un departamento de productos, pero a la vez reunió, en el mismo nivel, todas las demás actividades de ventas sobre una base territorial. Un fabricante de artículos de plástico dividió por territorios tanto la producción como la venta de todos sus productos con excepción de las vajillas, que son en sí mismas un departamento de producto. En otras palabras, un administrador de departamento funcional puede emplear dos o más bases para agrupar las actividades en el mismo nivel organizacional. Este tipo de prácticas se puede justificar sobre bases lógicas: el objetivo de la departamentalización no es construir una estructura rígida, equilibrada en términos de niveles y caracterizada por la coherencia y las bases idénticas, sino agrupar las actividades en la forma en que mejor contribuyan al logro de los objetivos de la empresa. Si son diversas bases las que lo logran, no hay razón para que los administradores no aprovechen las alternativas que se les presentan.

Con frecuencia, quienes diseñan las estructuras de las organizaciones pasan por alto la lógica de este punto de vista. Por alguna razón, posiblemente para hacer que luzca mejor el organigrama o para mantener el control, a menudo los especialistas insisten en que todas las actividades departamentalizadas por debajo del nivel primario de la organización se agrupen exactamente en la misma forma. Por ejemplo, la estructura de organización del Internal Revenue Service en los

niveles regionales y distritales son esencialmente las mismas, a pesar de las enormes variaciones de los tamaños de los distritos.

■ AUTORIDAD Y PODER

Antes de concentrarnos en la autoridad dentro de la organización, será útil distinguir entre autoridad y poder. El poder, concepto mucho más amplio que autoridad, es la *capacidad que tienen las personas o grupos de personas de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos de personas*. La autoridad en una organización es el derecho en el ejercicio de un cargo o puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afecten a otros. Por supuesto que se trata de un tipo de poder, pero dentro del ambiente de una organización.

Aunque hay muchas fuentes de poder diferentes, el que más interesa es el poder *legítimo*. Normalmente es una consecuencia del puesto y se deriva del sistema cultural occidental de derechos, obligaciones y deberes por los cuales las personas aceptan la legitimidad de un “puesto”. En una empresa de propiedad privada, la autoridad del puesto proviene principalmente de la institución social de la propiedad privada (un “manejo de derechos”). En el gobierno, esta autoridad proviene básicamente de la institución del gobierno representativo. Un carabinero que aplica multa tiene el poder de hacerlo porque existe un sistema de gobierno representativo en el cual hemos elegido legisladores para que elaboren leyes y aseguren su cumplimiento.

El poder también puede provenir de la *pericia* de una persona o de un grupo. Este es el poder del conocimiento. Los médicos, los abogados y profesores del Inacap pueden ejercer gran influencia sobre otros debido a que se les respeta por sus conocimientos especiales. Además el poder puede existir como poder de *referencia*, es decir, la influencia que pueden ejercer personas o grupos de personas por que creen en ellos o en sus ideas. De esta forma, Martin Luther King tenía muy poco poder legítimo, pero por la fuerza de su personalidad, de sus ideas y su capacidad de predicar, tuvo gran influencia en el comportamiento de muchas personas. En igual forma, Iván Zamorano por su imagen del chileno triunfador puede tener gran influencia en la población.

Además, el poder también surge de la capacidad de algunas personas para conceder recompensas. Los encargados de adquisiciones, aunque en una posición con poder limitado, podrían ejercer influencia debido a su capacidad para acelerar o retardar una orden de compra. De igual forma los profesores de Inacap tienen gran poder de *recompensa*; pueden conceder o negar altas calificaciones.

El *coercitivo* es otro tipo de poder. Aunque se relaciona estrechamente con el poder de recompensa y por lo general proviene del poder legítimo, es el poder de castigar, bien sea al despedir a un trabajador o al negar un aumento por méritos.

Aunque de la autoridad de la organización emana el poder para ejercer la discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente proviene del poder del puesto o del poder legítimo. Cuando las personas hablan de autoridad en

ambientes administrativos, por lo general se refieren al poder de los cargos. Al mismo tiempo, en el liderazgo intervienen otros factores como son la personalidad y la forma de tratar a las personas.

Delegación de autoridad

A pesar de lo simple que parece ser la delegación de autoridad, los estudios han demostrado que muchos administradores fracasan debido a una delegación deficiente. La delegación es necesaria para que exista una organización. Así como no hay una persona en una empresa que pueda hacer por si mismas todas las tareas necesarias para lograr el propósito del grupo, tampoco es posible, conforme crece la empresa, que una persona ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones. Existe un limite para el numero de personas que un administrador puede supervisar con eficacia y para quienes puede tomar decisiones. Una vez que se ha sobrepasado este limite es necesario delegar autoridad a los subordinados, quienes tomaran las decisiones dentro del arrea de las tareas que les han sido asignadas.

Como se delega la autoridad

La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones. Es evidente que los superiores no pueden delegar una autoridad que no poseen, aunque sean miembros del consejo de administración, presidentes, vicepresidentes o supervisores.

El proceso de delegación implica : 1) determinar los resultados esperados de un puesto, 2) asignar tareas al puesto, 3) delegar autoridad para cumplir estas tareas y 4) responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto por el cumplimiento de las tareas. En la practica es imposible dividir este proceso, puesto que es injusto esperar que una persona cumpla las metas sin darle autoridad para alcanzarlas, así como delegar autoridad sin saber los resultados finales para la que se usara. Además, como la responsabilidad del superior no se puede delegar, un jefe tiene que responsabilizar a sus subordinados por el cumplimiento de sus tareas.

Recuperación de la autoridad delegada

El administrador que delega autoridad no renuncia permanentemente a ella; la autoridad delegada siempre se puede recuperar. La reorganización incluye inevitablemente algún grado de recuperación y redelegación de la autoridad. En la reestructuración de una organización, el jefe responsable de la empresa o de un departamento recupera los derechos y después los vuelve a delegar en administradores de departamentos nuevos o modificados; el jefe de un nuevo departamento puede recibir la autoridad que antes tenían otros gerentes. Por ejemplo, cuando en una reorganización se le retira al administrador de la planta la responsabilidad del control de la calidad y se le asigna a un nuevo gerente responsable ante el vicepresidente de producción, este ha recuperado parte de la autoridad que antes había delegado en el gerente de la planta y la ha delegado nuevamente, con o sin modificación, en el nuevo ejecutivo de control de calidad.

■ APÍTULO V / DIRECCIÓN

Con frecuencia se piensa que la administración y el liderazgo son la misma cosa. Aunque es cierto que los administradores más eficientes casi siempre son líderes efectivos y que la dirección es una función muy importante de los administradores, la administración representa mucho más que simplemente dirigir. Como se señaló anteriormente, incluye realizar una planificación cuidadosa, establecer una estructura organizacional con personal tan competente como sea posible. La medición y corrección de las actividades del personal mediante el control también es una función importante de la administración. Sin embargo, todas estas funciones administrativas sirven poco si los administradores no saben como dirigir a las personas ni comprenden los factores humanos que involucran sus operaciones en forma tal que se produzcan los resultados deseados.

La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Es en esta área donde las ciencias de la conducta pueden realizar su mayor aportación a la administración, por lo cual centraremos nuestra preocupación sobre los factores humanos, del liderazgo, la motivación y la comunicación.

■ FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Es obvio que, aunque los objetivos de las diversas organizaciones son diferentes, las personas involucradas también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellas. Mediante la función de dirección los administradores ayudan a las personas a que puedan satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial y al mismo tiempo contribuir a los propósitos de la empresa. Por lo tanto, deben comprender los papeles asumidos por los trabajadores, la individualidad de los seres humanos y sus personalidades

Multiplicidad de roles

Las personas son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones; son consumidores de bienes y servicios y, de esta forma, influyen de modo fundamental sobre la demanda; son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones mercantiles y partidos políticos. En estos diferentes roles establecen leyes que gobiernan a los administradores, normas éticas que guían su comportamiento y una tradición de dignidad humana que es una característica importante de nuestra sociedad. En resumen, los administradores y las personas a quienes ellos dirigen son miembros de un amplio sistema social.

Singularidad de las personas

Las personas desempeñan diferentes roles, pero también son diferentes entre sí. No existe una persona promedio. Sin embargo, con frecuencia en las empresas se supone todo lo contrario. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, estándares de seguridad y descripciones de cargos; todo bajo el supuesto de que las personas son esencialmente similares. Por supuesto, esta suposición es altamente necesaria en los esfuerzos organizados, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos y que tienen necesidades, ambiciones, actitudes diferentes, deseos de responsabilidad diferentes, niveles de conocimientos y aptitudes y potenciales distintos.

A menos que los administradores comprendan la complejidad e individualidad de las personas, es posible que apliquen erróneamente las generalizaciones sobre motivación, liderazgo y comunicación. Aunque generalmente los principios y conceptos son ciertos, se deben adaptar a situaciones específicas. En una empresa no se puede satisfacer por completo todas las necesidades del personal, pero los administradores tienen bastante libertad para hacer arreglos individuales. Aunque los requisitos del puesto con frecuencia se derivan de los planes de la empresa y de la organización, este hecho no excluye necesariamente la posibilidad de adecuar el trabajo para que se adapte a la persona en una situación específica.

La importancia de la dignidad personal

Administrar implica lograr los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, pero los medios nunca pueden violar la dignidad de las personas. El concepto de la dignidad individual significa que a las personas se les tiene que tratar con respeto, sin importar cual sea su puesto en la organización. El presidente, el vicepresidente, el gerente, el supervisor de línea y el trabajador contribuyen todos a los objetivos de la empresa. Cada uno de ellos es único, con capacidades y aspiraciones diferentes, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.

Consideración de la persona como un todo

No se puede hablar sobre la naturaleza de las personas a menos que se les considere como individuos integrales, no tan solo con características separadas y diferentes como pueden ser el conocimiento, las aptitudes, las habilidades o los rasgos personales. Una persona tiene todo esto en grados diferentes. Es más: estas características se interrelacionan entre sí y su predominio en situaciones específicas cambia con rapidez y de un modo impredecible. El ser humano es una persona total sobre la que influyen factores externos. Las personas no pueden despojarse de la influencia de estas fuerzas cuando van a trabajar por lo cual los administradores deben reconocer estos hechos y estar preparados para hacerles frente

■ LIDERAZGO

Algunos autores consideran que “dirección” y “liderazgo” son sinónimos, se debe distinguir entre ambos. En realidad pueden existir líderes de grupos completamente desorganizados, pero puede haber administradores, tal como se conciben en este texto, cuando las estructuras organizadas crean roles o papeles. Separar el liderazgo de la dirección tiene ventajas analíticas importantes. Permite que el liderazgo se mantenga aparte para su estudio sin el impedimento de las nociones relacionadas con el tema más general de la dirección.

El liderazgo se entiende como influencia, es decir, *el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo*. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. El celo es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidades técnicas. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades. No se quedan detrás del grupo empujándolo y estimulándolo, sino al frente del mismo, facilitando su avance e inspirándolo para lograr las metas organizacionales. Un buen ejemplo es el director de una orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado y corregir el ritmo mediante el esfuerzo integrado de los músicos. De la calidad del liderazgo de director depende la ejecución de la orquesta.

Componentes del Liderazgo

Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con la calidad, la honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados como si se refieren a la preocupación por los trabajadores y los clientes.

Todo grupo de personas que de él máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del liderazgo. Esta característica al parecer esta integrada por lo menos por cuatro componentes importantes:

- 1) *Capacidad para usar el poder con eficiencia y de un modo responsable*
- 2) *Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes*
- 3) *Capacidad para inspirar*
- 4) *Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas*

El primer componente es el poder, que ya fue analizado anteriormente, por lo que no volveremos a estudiarlo.

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas. Al igual que en todas las demás prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación las clases de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación (que analizaremos mas adelante), pero otra es saber aplicar estos conocimientos a las

personas y a las situaciones. El administrador o cualquier otro líder que conozca, por lo menos, el estado actual de la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma esta más consciente de la naturaleza y la intensidad de las necesidades humanas y en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar para obtener las respuestas deseadas.

Un tercer componente es la rara capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene también de los dirigentes del grupo. Ellos pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. Este no es un asunto de satisfacción de las necesidades, sino que se trata de una situación en que las personas dan un respaldo desinteresado al paladín elegido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional provienen de situaciones desesperadas y atemorizantes: una nación sin preparación en vísperas de una batalla, un campo de prisioneros con una moral excepcional o un líder derrotado a quien no abandonan sus fieles seguidores. Algunos pueden argumentar que esa clase de devoción no es completamente desinteresada, que es en interés de aquellos que se enfrentan a la catástrofe seguir a la persona en quien confían. Pero pocos podrían negar el valor del atractivo personal en cualquiera de estos casos.

El cuarto ingrediente del liderazgo se relaciona con el estilo de líder y el ambiente que desarrolla. La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo que se estime necesaria, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como de un clima organizacional. El conocimiento de estos factores ha conducido a una considerable investigación sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto. Los puntos de vista de aquellos que han abordado desde hace tiempo al liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales tiende a confluir con el punto de vista personal de los autores de este libro, es decir, que las tareas principales de los administradores son el diseño y el mantenimiento de un ambiente propicio para el desempeño.

Se puede enseñar el liderazgo?

Esta pregunta frecuente, la trata de responder el profesor Noel Tichy, de la universidad de Michigan, quien estima que un 80 % del desarrollo del liderazgo se deriva de la experiencia en el trabajo, mientras que el 20 % se puede adquirir mediante la capacitación y el estudio. Por supuesto que esta afirmación es difícil de probar ya que depende de la persona, pero pone en evidencia que la capacidad en el trabajo y el entrenamiento en el salón de clases tienen que ir de la mano. En una etapa inicial de sus carreras, los posibles líderes de Johnson & Johnson reciben la oportunidad de demostrar su capacidad administrativa en una de las unidades semiautónomas de la compañía. La idea en que se basa esta práctica es que una tarea difícil puede ser una oportunidad para el aprendizaje y el desarrollo.

Debido a la importancia del liderazgo en toda clase de acciones de grupos, son muchas las teorías e investigaciones relacionadas con el mismo. Es difícil resumir un acervo tan grande de investigaciones en forma pertinente para la administración diaria. Sin embargo, a continuación, se analizan varios importantes tipos de teorías e investigaciones sobre el liderazgo, junto con la descripción de algunos tipos básicos de estilos de liderazgo.

Enfoque de los rasgos del liderazgo

Antes de 1949, los estudios sobre el liderazgo se basaban en gran parte en intentos por detectar los rasgos que poseen los líderes. Basados en la teoría del “gran hombre” según la cual los líderes nacen, no se hacen, idea que data de la época de los antiguos griegos y romanos, los investigadores han tratado de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de diversos líderes. La teoría del “gran hombre” perdió mucha de su aceptación con la aparición de la escuela conductista de la psicología.

Se han realizado numerosos estudios sobre los rasgos. Ralph M. Stogdill descubrió que varios investigadores identificaron rasgos específicos relacionados con la capacidad del liderazgo. Cinco son físicos (entre ellos la energía, apariencia y altura); Cuatro de inteligencia y capacidad; dieciséis de personalidad (como la adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismos); seis relacionados con la tarea (impulso para el logro, perseverancia e iniciativa) y nueve son sociales (la cooperación, las habilidades interpersonales y la capacidad administrativa).

El estudio de la importancia de los rasgos para el liderazgo continuo; Mas recientemente se identificaron las siguientes características fundamentales del liderazgo: Impulso (que incluye logros, motivación, energía, ambición, iniciativa y tenacidad), motivación de liderazgo (la aspiración a dirigir, pero no a buscar el poder por sí mismo), honradez e integridad, confianza en sí mismo (la cual presupone estabilidad emocional), capacidad cognoscitiva y conocimiento del negocio. Menos clara es la repercusión de la creatividad, la flexibilidad y el carisma sobre la eficiencia del liderazgo.

En general, el estudio de los rasgos de los líderes no ha sido un enfoque muy útil para explicar el liderazgo. No todos los líderes poseen todas las características y muchos que no son líderes pueden poseer la mayor parte de ellas. El enfoque de los rasgos tampoco proporciona indicios sobre *cuanto* de cada rasgo debe tener una persona. Más aún, las docenas de estudios que se han hecho no concuerdan sobre cuáles rasgos son de liderazgo o cuáles son sus relaciones con casos reales de liderazgo. La mayor parte de los denominados rasgos son en realidad patrones de conducta.

En 1987 se inicio una nueva era cuando el antiguo líder soviético, Mikhail Gorbachev, comenzó la política del *glasnot*, que proporcionaba apertura y oportunidades para la critica, y la *perestroika*, que fomentaba la reestructuración de la economía. Probablemente origino mas cambios en la parte final de la década de 1980 que cualquier otra persona.

Para comprender a la persona es necesario observar sus antecedentes y descubrir como ascendió al poder y que clase de rasgos de liderazgo poseía Gorbachev provenía de la región agrícola del sur. Aquellos que lo conocen lo describen como incorruptible y opositor al estalinismo. En cierto sentido fue un “forastero”, muy eficaz para crear redes de trabajo, tarea que inicio en la Universidad de Moscú y continuo durante su vida política. Su permanente simpatía le ayudo a entablar contactos con poderosos personajes. Se dice que para mejorar su estilo leyó el best-seller de Dale Carnegie *How to Win Friends and Influence People*. Su trato con la gente puede haberle ayudado a superar el fracaso de sus políticas agrícolas, que funcionaron en un área pero sufrieron grandes descalabros en otras.

Es difícil decidir si los cambios en la antigua Unión Soviética fueron el resultado del estilo de liderazgo de Mikhail Gorbachev o si se debieron a otras condiciones que imperaban en un orden mundial cambiante. Quizá simplemente Gorbachev haya sido la persona apropiada para este momento en particular.

Enfoques situacionales o de contingencia del liderazgo

Al aumentar el desencanto con los enfoques del “gran hombre” y de los rasgos para la comprensión del liderazgo, la atención se dirigió hacia el estudio de situaciones y hacia la creencia de que los lideres son el producto de estas. Se ha realizado un gran numero de estudios con base en la premisa de que el liderazgo resulta fuertemente afectado por la situación de la que surge y en la que opera el líder. Que este es un enfoque persuasivo lo demuestra la elección de Hitler en Alemania en la década de 1930, el ascenso de Mussolini en Italia, el surgimiento de Franklin Delano Roosevelt en la Gran depresión de la década de 1930 en Estados Unidos y la aparición de Mao Tse-Tung en China en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. este enfoque sobre el liderazgo reconoce que existe una interrelación entre el grupo y el líder. Respalda la teoría del seguidor, en el sentido de que las personas tienden a seguir a quienes perciben (con razón o no) que les ofrece los medios para lograr sus deseos personales. Por lo tanto, el líder es la persona que reconoce estos deseos y realiza ciertas actividades o emprende determinados programas diseñados para cumplirlos.

Es obvio que los enfoques situacionales, o de contingencias, tienen mucho significado para la teoría y la practica administrativa

Enfoque de contingencia del liderazgo de Fiedler

Aunque su enfoque de la teoría del liderazgo consiste principalmente en analizar el estilo del mismo, Fred E. Fiedler y sus colaboradores de la Universidad de Illinois han sugerido una teoría de contingencia del liderazgo. La teoría sostiene que las personas se convierten en líderes no solo debido a los atributos de sus personalidades, sino también por diversos factores situacionales y las interacciones entre los líderes y los miembros del grupo.

Con base en sus estudios, Fiedler describió *tres dimensiones críticas* de la situación del liderazgo que ayudan a determinar cual estilo de liderazgo es más eficiente:

1.- *Poder del puesto*. Es la medida en que el poder de un puesto, tal como se distingue de otras fuentes de poder como la personalidad o los conocimientos, le permite a un líder lograr que los miembros del grupo cumplan con las instrucciones; en el caso de los administradores, se trata del poder que proviene de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder con un poder de puesto claro e importante, puede obtener mas seguidores con mas facilidad que uno que no tenga ese poder.

2.- *Estructura de la tarea*. Con esta dimensión, Fiedler tenía en mente la medida en la que se pueden explicar con claridad las tareas y responsabilizar a las personas por ellas. Si las tareas son claras (y no imprecisas y poco estructuradas), se puede controlar con mas facilidad la calidad del desempeño y establecer de un modo mas definido la responsabilidad de los miembros del grupo por el desempeño.

3.- *Relaciones líder-seguidor*. Fiedler considero esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, debido a que el poder del puesto y la estructura de tareas pueden estar en gran parte bajo el control de la empresa. Se relaciona con la medida en que los miembros del grupo aprueban a un dirigente, confían en él y están dispuestos a seguirlo.

Estilos de liderazgo

Estilo basado en el uso de la autoridad:

Algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasificaron con base en la forma en que los líderes utilizan su autoridad. Se considera que los líderes aplicaban tres estilos básicos. El líder autocrático ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos. El líder democrático, o participativo, consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos. Este tipo de líder oscila entre la persona que no toma acción alguna sin la participación de los subordinados y aquel que toma las decisiones pero consulta con los subalternos antes de hacerlo.

El líder liberal o de “rienda suelta” utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa. Estos líderes dependen en gran parte de los subordinados para establecer sus propias metas y los medios para lograrlas y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando principalmente como un contacto con el ambiente externo del grupo

La conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

- 1) La conducta de *liderazgo de apoyo* considera las necesidades de los seguidores, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene la mayor repercusión sobre el desempeño de los seguidores cuando estos están frustrados y descontentos.
- 2) El *liderazgo participativo* le permite a los seguidores influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede originar una mayor motivación.
- 3) El *liderazgo instrumental* le da a los seguidores un asesoramiento específico y aclara lo que se espera de ellos, lo cual incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- 4) El *liderazgo orientado hacia los logros* incluye establecer metas que representen desafíos, incrementar el nivel de desempeño y tener la seguridad que los subordinados alcanzaran metas elevadas.

■ MOTIVACION Y MOTIVADORES

Los motivos humanos se basan en necesidades, que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y vivienda. Otras necesidades se pueden considerar como secundarias, como es el caso de la autoestima, la posición social, la afiliación con otros, el afecto el dar, el logro y el auto respeto. Naturalmente que estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo con las personas.

Motivación

La motivación es un termino general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que hacen aquellas cosas que confían satisfacerán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

Motivadores

Los motivadores son cosas que inducen a una persona a actuar. Mientras que las motivaciones reflejan deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos identificados que agudizan el impulso de satisfacer estos deseos. También son los medios a través de los cuales es posible conciliar las necesidades opuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otras.

El administrador puede contribuir en buena medida a reforzar los motivos estableciendo un ambiente favorable para ciertos impulsos. Por ejemplo, el personal de un negocio que ha desarrollado una reputación de excelencia y de alta calidad tiende a sentirse motivado para mejorar aun más esta reputación. En forma similar, el ambiente de un negocio en el que el desempeño administrativo es eficaz y eficiente, tiende a alimentar un deseo de contar con una administración de alta calidad entre la mayoría, o entre todos, los administradores y el personal.

Por lo tanto, un motivador es algo que influye sobre la conducta de una persona. Es el factor decisivo de lo que hace esta. Es obvio que en cualquiera empresa organizada los administradores deben preocuparse por los motivadores y ser inventivos en su uso. Con frecuencia, las personas pueden satisfacer sus deseos de diversas formas. Por ejemplo, una puede satisfacer su deseo de afiliación al participar activamente en un club social en lugar de hacerlo en una empresa, cubrir las necesidades económicas desarrollando un trabajo tan solo lo suficientemente bien para “irla pasando”, o satisfacer las necesidades de posición social dedicando tiempo a trabajar para un partido político. Por supuesto que lo que tiene que hacer el administrador es usar aquellos motivadores que conducirán a las personas a desempeñarse de un modo eficaz para la empresa que las emplea.

Técnicas especiales de motivación

Después de observar las teorías de la motivación es posible preguntarse que significan para los administradores. ¿Cuáles son algunas que pueden utilizar?. Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que no existe una única ideal, es posible identificar algunas de las principales técnicas de motivación

Dinero

Como se menciona anteriormente, el dinero, como motivador, nunca se puede pasar por alto. Bien sea bajo la forma de remuneraciones, trabajo a destajo (recibir un pago por las unidades producidas con un cierto nivel de calidad) o cualquier otro pago por incentivos, primas, opciones de acciones, seguros pagados por la empresa, o cualquiera de las otras cosas que se le pueden dar a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Y como lo han señalado algunos autores, con frecuencia el dinero significa mas que su valor monetario. También puede significar posición o poder.

Los economistas y la mayoría de los administradores tienden a ubicar al dinero en un nivel muy alto en la escala de los motivadores, mientras que los estudiosos de la conducta tienden a colocarlo en un nivel bajo. Probablemente ninguno de los dos puntos de vista sea correcto. Sin embargo, si el dinero es la clase de motivador que puede y debe ser, los administradores deben recordar varias cosas.

Primero, que el dinero como tal, es probable que sea más importante para las personas que mantienen una familia que para las que ya han “llegado” en el sentido de que sus necesidades monetarias no son tan perentorias. El dinero es un medio rápido para alcanzar un estándar mínimo de vida, aunque este nivel se hace cada

vez mas alto conforme aumenta la riqueza de la persona. Por ejemplo, una persona que antes se sentía satisfecha con una casa pequeña y un automóvil de bajo precio ahora podría obtener la misma satisfacción solo con una casa grande y cómoda y un automóvil lujoso. Y, sin embargo, es imposible generalizar incluso en estos términos. Para algunas personas el dinero siempre será de la mayor importancia, mientras que para otras nunca la tendrá.

Segundo, probablemente es cierto que en la mayor parte de los negocios y de otras empresas, el dinero se usa como un medio para mantener una organización con el personal adecuado y no principalmente como un motivador. Varias empresas buscan que sus remuneraciones sean competitivas dentro de su industria y su área geográfica para atraer y conservar trabajadores.

Tercero, el dinero como motivador tiende a perder cierta importancia debido a la practica de asegurarse de que los sueldos de los diversos administradores de la empresa sean razonablemente similares. En otras palabras, con frecuencia las organizaciones se preocupan mucho por asegurarse de que las personas ubicadas en niveles comparables reciban la misma compensación, o muy parecida. Esto es comprensible, puesto que las personas por lo general evalúan su remuneración de acuerdo a lo que reciben sus iguales.

Cuarto, para que el dinero sea motivador eficiente, quienes ocupan los diversos cargos, incluso de un nivel similar, deben recibir sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual. Incluso si la empresa esta comprometida con la practica de remuneraciones comparables y esta bien administrada, nunca debe seguir la misma practica con relación a los bonos. De hecho, parece ser que a menos que los bonos para los administradores, se basen en un grado significativo en el desempeño individual, la empresa no obtendrá mucha motivación con ellos. La forma de asegurar que el dinero tenga significado como recompensa por los logros y como un medio de satisfacer al personal por esos logros, es basar la remuneración, tanto como sea posible, en el desempeño.

Es casi seguro que el dinero solo puede motivar cuando la remuneración probable sea grande en relación con el ingreso del trabajador. El problema con muchos aumentos de remuneraciones, e incluso de los pagos de bonos, es que no son lo suficientemente grandes como para motivar a quienes los reciben. Pueden evitar que el trabajador se sienta descontento y que busque otro trabajo, pero a menos que sean lo suficientemente grandes es poco probable que sean un fuerte motivador.

Participación

Una técnica que ha recibido un fuerte respaldo como resultado de la teoría y la investigación de la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es raro que las personas no se sientan motivadas cuando se les consulta sobre las acciones que les afectan, al “participar en el acto”. Además, la mayoría de las personas en el centro de una operación tienen conocimientos tanto de los problemas como de las soluciones de los mismos. Por consiguiente, la forma

correcta de participación produce tanto motivación como conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

La participación también es una forma de reconocimiento. Resulta atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación. Sobre todo les da a las personas una sensación de realización. Pero estimular la participación no debe significar que los administradores debiliten sus posiciones. Aunque alienten la participación de los subordinados en asuntos en los que estos pueden ayudar y aunque les escuchen con mucha atención, en asuntos que *requieran su decisión* son ellos quienes tienen que decidir.

Calidad de vida en el trabajo (CVT)

Uno de los enfoques más interesante sobre la motivación es el programa de la calidad de vida en el trabajo (CVT), el cual es un método de sistemas para el diseño de puestos y un desarrollo prometedor en la amplia arrea del enriquecimiento de los mismos, combinando con una base de sistemas socio técnicos de enfoques de la administración. La CVT no es solo un enfoque muy amplio para el enriquecimiento del cargo, sino también un campo interdisciplinario de investigaciones y acción que combina la psicología y la sociología industrial y organizacional, la ingeniería industrial, la teoría y el desarrollo organizacional, la motivación y la teoría del liderazgo y las relaciones industriales. Aunque la CVT cobro fama en la década de 1970, en la actualidad hay cientos de estudios de casos y programas prácticos así como varios centros de CVT, principalmente en Estados Unidos, Gran Bretaña y Escandinavia.

La CVT ha recibido un respaldo entusiasta de varias fuentes. Los administradores la consideran como un medio promisorio para hacer frente a la productividad en decadencia, especialmente en E.E.U.U. y Europa. Los trabajadores y los representantes de los sindicatos también la han visto como un medio para mejorar las condiciones de trabajo y la productividad así como para justificar una remuneración más alta.

No es de extrañar que la CVT, con estos significativos posibles rendimientos se haya extendido con rapidez, en particular en las grandes compañías. Tampoco sorprende que los líderes en la adopción de programas de CVT sean empresas bien administradas como General Motors, Procter & Gamble, American Aluminium (ALCOA) y AT&T, entre otras.

■ COMUNICACIÓN

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda.

Comunicación en la empresa

En una organización eficiente la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada. Tradicionalmente la comunicación

descendiente se ha considerado la más importante, pero existe amplia evidencia de que si la comunicación solo fluye de arriba hacia abajo surgirán problemas. De hecho, se podría argumentar que la comunicación eficiente debe iniciarse en el subordinado, lo cual significa comunicación principalmente *ascendente*. La comunicación también fluye de modo *horizontal*, es decir, entre personas ubicadas en niveles organizacionales iguales o similares y *diagonalmente*, lo cual incluye personas de diferentes niveles que no tienen relación de dependencia directa entre sí

Comunicación descendente

La comunicación descendente fluye desde personas ubicadas en niveles altos hacia otras que ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con ambiente autoritario. Los tipos de medios usados para la comunicación *oral* descendente incluyen ordenes, discursos, reuniones, el teléfono, los altoparlantes e incluso los rumores. Ejemplos de comunicación descendente *escrita* son los memos, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y tableros electrónicos de noticias.

Lamentablemente, con frecuencia la información se pierde o se distorsiona al descender por la cadena de mando. La emisión de políticas y procedimientos por parte de la alta dirección no asegura la comunicación. De hecho, muchas de las ordenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es fundamental contar con un sistema de retroalimentación para determinar si la información se percibió tal como era la intención del emisor.

El flujo de información descendente a través de los diferentes niveles de la organización requiere de tiempo. Ciertamente, las demoras quizás sean tan frustrantes que algunos de los altos administradores insisten en que la información se le envíe directamente a la persona o al grupo que la necesita.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente viaja desde los subordinados hacia los superiores y continua ascendiendo por la jerarquía organizacional. Desafortunadamente, con frecuencia este flujo es obstaculizado en la cadena de comunicaciones por administradores que filtran los mensajes y no transmiten toda la información a sus jefes, en especial las noticias desfavorables. Sin embargo, la transmisión objetiva de información es esencial para fines de control. La alta dirección necesita conocer específicamente los hechos sobre el desempeño de la producción, la información de mercadotecnia, la información financiera, lo que piensan los empleados de niveles inferiores, etc..

La comunicación ascendente no se basa en ordenes y por lo general se encuentran en ambientes organizacionales participativos y democráticos. Los medios típicos para la comunicación ascendente, además de la cadena de mando, son los sistemas de sugerencias, los procedimientos de apelación y quejas, los sistemas de denuncias, las sesiones de consultaría, la fijación conjunta de objetivos, los

rumores, las reuniones de trabajo, la practica de una política de puertas abiertas, los cuestionarios sobre estados de animo, las entrevistas de salida, etc..

La comunicación ascendente eficaz requiere de un ambiente en el que los subordinados se sienten libres para comunicarse. Puesto que la alta dirección influye mucho sobre el clima organizacional, la responsabilidad de crear un flujo libre de comunicación ascendente corresponde en gran parte, aunque no exclusivamente, a los superiores.

Comunicación cruzada

La comunicación cruzada incluye el flujo *horizontal* de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares y el flujo *diagonal*, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Una gran parte de la comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

El ambiente de la empresa proporciona muchas oportunidades para la comunicación *verbal*. Estas van desde las reuniones informales del equipo de fútbol de la empresa y las horas del almuerzo que pasan juntos los trabajadores hasta conferencias más formales y reuniones de comités y consejos. Esta clase de comunicación ocurre también cuando los miembros de diferentes departamentos se agrupan en equipos de trabajo o de proyecto. Por último, la comunicación cruza los límites organizacionales cuando, por ejemplo, miembros "staff" con autoridad funcional o de asesoría interactúan con administradores de línea en diferentes departamentos.

Además, las formas *escritas* de comunicación mantienen informado al personal sobre la empresa. Estas formas incluyen el periódico o la revista de la empresa y los avisos en los tableros de noticias. Las empresas modernas usan muchas clases de patrones de comunicación cruzada, verbal y escrita, para complementar el flujo vertical de información.

Debido a que la información quizás no siga la cadena de mando, es necesario establecer dispositivos de seguridad apropiados para evitar posibles problemas. Específicamente, la comunicación cruzada debe basarse en la comprensión de que 1) las relaciones cruzadas se fomentaran, siempre que resulte apropiado, 2) los subordinados deben evitar la formalización de compromisos que estén más allá de su autoridad y 3) los subordinados deben mantener informados a sus superiores sobre las actividades interdepartamentales importantes. En resumen, la comunicación cruzada puede crear dificultades, pero es un requerimiento en muchas empresas a fin de responder a las necesidades del complejo y dinámico ambiente organizacional.

Comunicación escrita, oral y no verbal

Los medios de comunicación escritos y verbales tienen características favorables y desfavorables; por consiguiente, con frecuencia se usan en forma conjunta para que las cualidades favorables de cada uno puedan suplir las deficiencias de los otros. Además se pueden utilizar ayudas visuales para complementar las comunicaciones tanto verbales como escritas. Por ejemplo, una conferencia en una sesión de capacitación administrativa puede ser más eficaz si se usan folletos, diapositivas, cintas de video y películas. La evidencia ha demostrado que cuando se repite un mensaje a través de varios medios, las personas que le reciben lo comprenderán y recordarán con mayor exactitud.

Al seleccionar los medios se deben tener en cuenta el comunicador, él publica y la situación. Un ejecutivo que se sienta incomodo frente a un gran auditorio quizás seleccione la comunicación escrita en lugar de un discurso. Por otra parte, mediante la comunicación verbal directa es posible llegar y motivar a ciertos sectores que quizás no lean un memo. Las situaciones pueden exigir también un medio específico. Por ejemplo, el ex presidente Reagan, un comunicador eficaz, uso las conferencias de prensa para tratar de clarificar los embarques de armas a Irán. Los medios noticiosos exigieron una interacción cara a cara para manejar los diversos aspectos de esa operación.

Comunicación escrita

Los administradores franceses tienen casi una obsesión por el uso de la comunicación escrita, no tan solo para mensajes formales sino también para notas informales. Uno de ellos, que trabaja en la fabrica de automóviles Citroen, afirmo que si algo no se expone por escrito no es una realidad.

La comunicación escrita tiene la *ventaja* de proporcionar registros, referencias y defensas legales. Se puede preparar un mensaje con todo cuidado y después dirigirlo a un gran publico mediante correo masivo. La comunicación escrita también puede fomentar la uniformidad de políticas y procedimientos y, en algunos casos, reducir los costos.

Las *desventajas* son que los mensajes escritos puedan crear montañas de papeles, estar expresados en forma deficiente por redactores ineficientes y suelen no proporcionar una retroalimentación inmediata. Por consiguiente, es posible que se necesite mucho tiempo para saber si un mensaje se ha recibido y si se le ha comprendido apropiadamente.

Comunicación oral

Una gran parte de la información se comunica oralmente. La comunicación oral puede ocurrir en una reunión cara a cara entre dos personas o en la presentación de un administrador ante un gran auditorio; puede ser formal o informal y planeada o improvisada.

La *ventaja* principal de la comunicación oral es que permite un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar cualquier aspecto. En una interacción cara a cara se puede observar el efecto. Además, una reunión con el superior le puede dar al subordinado una sensación de importancia. Es evidente que las reuniones, informales o planeadas, pueden contribuir mucho a la comprensión de los temas tratados.

Sin embargo, la comunicación oral también tiene *desventajas*. No siempre ahorra tiempo, como lo saben bien los administradores que asisten a reuniones en las que no se obtienen resultados o acuerdos. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

Comunicación no verbal

Las personas se comunican de muchas formas diferentes. Lo que dice una persona es reforzado (o refutado) por la comunicación no verbal, como son las expresiones faciales y los gestos corporales. Se espera que la comunicación no verbal o corporal respalde a la oral, pero no siempre es así. Por ejemplo, un administrador autocrático puede golpear la mesa con el puño al mismo tiempo que anuncia que a partir de ese momento se pondrá en práctica la administración participativa; este tipo de comunicación contradictoria con toda seguridad creará una brecha de credibilidad. En forma similar, los ejecutivos pueden afirmar que tienen una política de puertas abiertas, pero después nombren a una secretaria que seleccione con cuidado las personas que quieren verlos, lo cual crea una incongruencia entre lo que dicen y lo que hacen. Es evidente que la comunicación no verbal puede respaldar o contradecir la comunicación oral, lo que fundamenta el dicho de que con frecuencia las acciones dicen más que las palabras.

■ APÍTULO VI / CONTROL

La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos. La planificación y el control están estrechamente relacionados. De hecho, algunos autores piensan que estas funciones no se pueden separar. La planificación y el control se pueden considerar como las hojas de unas tijeras: estas no pueden funcionar a menos que existan las dos. El control no es posible sin objetivos y planes, debido a que el desempeño se debe medir con criterios establecidos.

El control es la función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores. Algunos administradores, en especial en los niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad principal del ejercicio del control compete a todos los que tienen a su cargo la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía según los administradores, todos ellos, en todos los niveles, tienen responsabilidad sobre la ejecución de los planes y, por consiguiente, el control es una función administrativa básica en todas las áreas.

■ PROCESO BASICO DE CONTROL

Las técnicas y los sistemas de control son fundamentalmente los mismos para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad del producto y todo lo demás. El proceso básico del control, sin importar donde se encuentran ni lo que se controle, comprende tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño con estos estándares y 3) corregir las variaciones de los estándares y los planes.

Establecimiento de estándares

Debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles, el primer paso lógico en el proceso de control sería elaborar planes. Sin embargo, debido a que estos varían en detalle y complejidad, y puesto que los administradores por lo general no pueden vigilarlo todo, se fijan estándares especiales. Por definición, los estándares son simples criterios de desempeño. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer como van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso en la ejecución de los planes.

También se puede plantear, que los estándares *son enunciados de los resultados que se logran cuando un trabajo se lleve a cabo satisfactoriamente.*

Existen tres tipos de estándares de trabajo: los históricos, que están basados en los resultados logrados en el pasado; los comparativos que están sustentados en la actuación de los demás; y los particulares que se generan a partir del objetivo propio de la operación misma. Además los estándares se pueden manifestar desde

tres perspectivas: son positivos cuando expresan exactamente lo que se desea lograr; son negativos cuando señalan expresamente lo que no se desea alcanzar; y son cero cuando indican lo que se espera no deba ocurrir. Por ultimo, para evaluar a los estándares, se les puede clasificar en objetivos (cuando mencionan resultados objetivos) y en subjetivos (cuando no mencionan resultados ni son susceptibles de evaluar.

Medición del desempeño

Aunque este tipo de medición no siempre resulta practico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas. El administrador atento y previsor en ocasiones puede predecir probables desviaciones de los estándares. Sin embargo, si no se cuenta con esta capacidad, las desviaciones se deben descubrir lo mas pronto posible.

Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran con medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es sencilla. Pero hay muchas actividades para las que resulta difícil elaborar estándares precisos y muchas otras que son difíciles de medir. Podría ser bastante sencillo establecer estándares en horas de trabajo para la producción de un articulo que se fabrica en gran escala e igualmente sencillo medir el desempeño con estos estándares, pero si él articulo se produce por pedido, la evaluación del desempeño puede convertirse en una ardua tarea debido a lo difícil que es establecer criterios para ello.

Además, en los trabajos menos técnicos, no solo puede ser difícil elaborar estándares sino que también se complicara la evaluación. Por ejemplo, controlar el trabajo del vicepresidente de finanzas o del director de relaciones industriales no es fácil debido a que no se pueden determinar con facilidad estándares precisos. Con frecuencia, el superior de estos ejecutivos se apoya en estándares imprecisos, como por ejemplo, la solidez financiera de la empresa, la actitud de los sindicatos, la ausencia de huelgas, el entusiasmo y la lealtad de los subordinados, la admiración expresada por los socios y el éxito general del departamento (que con frecuencia se mide en una forma negativa por la falta de evidencia de fracaso. Con frecuencia, las mediciones del superior son igualmente vagas. Al mismo tiempo, si el departamento parece contribuir en la medida que se espera de el, a un costo razonable y sin demasiados errores graves, y si los logros medibles proporcionan evidencias de una buena administración, la evaluación general puede ser adecuada. El problema es que, en la medida en que los cargos se alejan de la línea de montaje, del taller o de la maquina de contabilidad, su control se vuelve más complejo y, con frecuencia, incluso más importante.

Corrección de las desviaciones

Los estándares deben reflejar los diversos cargos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones. Los administradores saben exactamente donde se tienen que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos.

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas (Este es un ejercicio del principio del cambio navegacional). O pueden corregir las desviaciones ejerciendo su función de organización mediante la reasignación o la aclaración de las tareas. También se puede corregir mediante la contratación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o por la medida más drástica de la recontractación: el despido. Asimismo, se pueden corregir mediante una mejor dirección (la explicación más completa del trabajo o técnicas de liderazgo más eficaces).

■ PUNTOS CRITICOS DE CONTROL Y ESTANDARES

Los estándares son criterios con los que se mide el desempeño real o esperado. En una operación sencilla, un administrador podría ejercer el control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se esta realizando. Sin embargo, en la mayor parte de las operaciones esto no es posible debido a la complejidad de las mismas y al hecho de que un administrador tiene mucho mas que hacer que observar personalmente el desempeño durante todo el DIA. Solo puede escoger unos puntos de atención especial y observarlos para asegurarse de que toda la operación avanza según lo planeado.

Los puntos seleccionados para el control deben ser *críticos*, en el sentido de que son factores limitantes de la operación o que indican mejor que otros si los planes están funcionando. Con estos estándares, los administradores pueden manejar un grupo mayor de subordinados y de esta forma aumentar su tramo de autoridad, con los resultantes ahorros de costos y mejoría de la comunicación. El principio del punto crítico del control, uno de los principios más importantes al respecto, afirma: *el control eficaz requiere presentar cuidadosa atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño con respecto a los planes.*

La capacidad para seleccionar puntos críticos de control es una de las artes de la administración, puesto que el control adecuado depende de ello. En relación con este tema, los administradores tienen que hacerse a sí mismos preguntas como estas: ¿Qué reflejara mejor las metas de mi departamento? ¿Qué me mostrará mejor cuando no se estén cumpliendo estas metas? ¿Qué medirá mejor las desviaciones criticas? ¿Qué me dirá quien es el responsable de cualquier fracaso? ¿Qué estándares costarán menos? ¿Con qué estándares se puede obtener, a bajo costo, información?.

Tipos de estándares del punto critico

Todo objetivo, toda meta de los muchos programas de planeación, toda actividad de estos programas, toda política, todo procedimiento y todo presupuesto, se convierten en estándares con los cuales se puede medir el desempeño real o el esperado. Sin embargo, en la práctica existe la tendencia a que los estándares sean de los tipos siguientes: 1) estándares físicos, 2) estándares de costos, 3) estándares de capital, 4) estándares de ingreso, 5) estándares de programas, 6) estándares intangibles, 7) metas como estándares y 8) planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico.

Estándares físicos: Los estándares físicos son mediciones no monetarias muy comunes en el nivel operativo donde se insumen materiales, se utiliza mano de obra, se prestan servicios y se producen bienes. Pueden reflejar cantidades tales como horas de trabajo por unidad de producción, litros de combustible por caballo de fuerza producido, toneladas de carga transportada, unidades de producción por hora-maquina o metros de alambre por tonelada de cobre. Los estándares físicos también pueden reflejar la calidad, como puede ser la dureza de los rodamientos, el cumplimiento de las tolerancias, la velocidad de ascenso de un avión, la durabilidad de una tela o la firmeza de un color.

Estándares de costos: Son mediciones monetarias y, al igual que los estándares físicos, son comunes en el nivel operativo. Asignan valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones. Algunos ejemplos de estándares de costos muy utilizados son las mediciones de los costos directos e indirectos por unidad producida, el costo de mano de obra por unidad o por hora, el costo del material por unidad, los costos por hora-maquina, los costos por reservaciones en los aviones, los costos de venta por importes o por unidades de ventas y los costos por metro de pozo petrolero perforado.

Estándares de capital: Existen estos estándares, derivados de la aplicación de mediciones monetarias a elementos físicos. Estos estándares están más relacionados con el capital invertido en la empresa que con los costos de operación y, por consiguiente, se relacionan principalmente con el balance general y no con el estado de resultados. Quizá el estándar de más amplia utilización para nuevas inversiones, así como para el control general, es el rendimiento sobre la inversión. El balance general típico mostrara otros estándares de capital, como con las relaciones del activo circulante con el pasivo circulante, del pasivo con el capital neto, de la inversión fija con la inversión total, del efectivo y las cuentas por cobrar frente a las cuentas por pagar y de los documentos o bonos con las acciones, así como el tamaño y la rotación de los inventarios.

Estándares de ingresos: Los estándares de ingresos se obtienen al asignar valores monetarios a las ventas. Pueden incluir estándares como el ingreso por pasajero-kilómetro de autobús, la venta promedio por cliente y la venta per capita en un área de mercado determinada.

Estándares de programas: A un administrador se le puede asignar la puesta en marcha de un programa de presupuestos variables, de uno para seguir de un modo formal el desarrollo de nuevos productos, o de otro para mejorar la calidad de un equipo de vendedores. Aunque puede ser necesario aplicar algún criterio subjetivo para evaluar el desempeño del programa, la oportunidad en el tiempo y otros factores se pueden usar como estándares objetivos.

Estándares intangibles: Más difíciles de fijar son los estándares que no se expresan ni en mediciones físicas ni monetarias. ¿Qué estándares puede usar un administrador para determinar la competencia del agente de compras de la división o del director de personal? ¿Qué se puede utilizar para determinar si el programa de publicidad cumple con los objetivos, tanto a corto como a largo plazo? O si el programa de relaciones públicas tiene éxito? ¿Son leales los supervisores a los objetivos de la compañía? ¿Es activo el personal de oficina? Estas preguntas demuestran la dificultad de establecer estándares o metas para una medición cuantitativa o cualitativa clara.

En los negocios existen muchos estándares intangibles, en parte debido a que las investigaciones adecuadas sobre lo que constituye el desempeño deseado no se han realizado más allá del nivel del taller, de la oficina de ventas del distrito, del departamento de embarques o del departamento de contabilidad. Quizá una razón más importante es que cuando en el desempeño intervienen relaciones humanas, como sucede después de los niveles básicos de operación, es muy difícil medir lo que es “bueno”, “eficaz” o “eficiente”. Las pruebas, encuestas y técnicas de muestreo desarrolladas por los psicólogos y sociólogos han hecho posible sondear las actitudes y los impulsos humanos, pero muchos controles administrativos sobre relaciones interpersonales tienen que continuar basándose en estándares intangibles, en el criterio cuidadoso, los tanteos e incluso, en ocasiones, en simples corazonadas.

Las metas como estándares: Debido a la tendencia actual en las empresas mejor administradas a establecer una red completa de metas cualitativas o cuantitativas verificables en cada nivel de administración, el uso de estándares intangibles, aunque sigue siendo importante, esta disminuyendo. Los ejecutivos modernos han descubierto que, en operaciones complejas de programas, así como en su propio desempeño, es posible definir, mediante la investigación y el razonamiento, metas que se pueden usar como estándares de desempeño. Aunque es probable que las metas cuantitativas tomen la forma de los estándares que se acaban de señalar, la definición de las metas cualitativas representa un desarrollo importante en esta área. Por ejemplo, si el programa de una oficina de ventas de distrito se expone en forma tan detallada que incluya elementos como capacitar a los vendedores de acuerdo con un plan con características específicas, tanto el plan como sus características proporcionan estándares que tienden a objetivarse y, por consiguiente, a adquirir “tangibilidad”.

Los planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico: Se ha escrito mucho sobre la planificación estratégica, pero es relativamente poco lo que se sabe sobre el control estratégico. De acuerdo con un libro sobre este tema, el control estratégico comprende la verificación sistemática en puntos de control estratégico, así como la modificación de la estrategia de la organización con base en esta evaluación. Los planes estratégicos requieren control estratégico. Además, puesto que los controles facilitan las comparaciones de las metas deseadas con el desempeño real, también proporcionan oportunidades para aprendizaje, lo cual a su vez es la base para el cambio organizacional. Por último, mediante el uso del control estratégico se obtienen conocimientos no solo sobre el desempeño organizacional sino también del siempre cambiante medio, al estar supervisándolo.

■ EL CONTROL COMO UN SISTEMA DE RETROALIMENTACION

El control administrativo es esencialmente el mismo proceso básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de información, que muestra las desviaciones con respecto a los estándares y da origen a los cambios. En otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para retroalimentar información que compara el desempeño con un estándar e inicia la acción correctiva.

Por lo general, el control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación similar al que opera en el termostato común de un hogar. Este sistema presenta el control en una forma más compleja y realista que si se considerara solamente como un asunto de fijación de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. Los administradores miden el desempeño real, comparan esta medición con los estándares e identifican las desviaciones; pero después, para realizar las correcciones necesarias, deben desarrollar un programa de acción correctiva y ponerlo en práctica, a fin de llegar al desempeño deseado.

PRINCIPIOS MÁS IMPORTANTES DEL CONTROL

Ante el hecho de que el control, aun cuando representa un sistema en sí mismo, es un subsistema de un área mayor de la administración, algunos de estos principios son comprensiblemente similares a los identificados en los estudios de otras funciones administrativas.

- Propósito del control. La tarea del control es asegurar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y proporcionar una base para llevar a cabo la acción necesaria para corregir las desviaciones indeseables, reales o potenciales.

- Controles dirigidos hacia el futuro. Debido a las diferencias de tiempo en el sistema de control, cuanto más se base un sistema de control en la corrección anticipante mas que en la simple retroalimentación de informaciones, mayores oportunidades tendrán los administradores de percibir las desviaciones indeseables de los planes antes de que ocurran y tomar medidas oportunas para prevenirlas
- Responsabilidad del control. La responsabilidad esencial para el ejercicio del control recae sobre el administrador que tiene a su cargo el desempeño de los planes.
- Eficiencia de los controles. Las técnicas y sistemas de control son eficientes si detectan y ponen en evidencia la naturaleza y las causas de las desviaciones de los planes con un mínimo de costos u otras consecuencias indeseables.
- Control preventivo. Cuanto mayor sea la calidad de los ejecutivos de un sistema administrativo, menor será la necesidad de ejercer controles directos.
- Reflexión de los planes. Cuanto más claros, completa e integrados sean los planes y cuanto mejor se diseñen los controles para reflejar esos planes, mas eficazmente responderán a las necesidades administrativas.
- Adecuación organizacional. Cuanto más clara, completa e integrada sea la estructura organizacional y cuanto mejor se diseñen los controles que señalan el lugar de la estructura organizacional donde recae la responsabilidad por la acción, más fácil será la tarea de corrección de las desviaciones de los planes.
- Especificidad de los controles. Cuanto más comprensibles sean las técnicas y la información de control para los administradores que deben utilizarlas, mas se emplearan y mayor será la posibilidad de que produzcan un control eficaz.
- Principio de los estándares. El control eficiente requiere de estándares objetivos, exactos y apropiados.
- Control en el punto critico. El control eficiente requiere de una atención especial a los factores críticos para evaluar el desempeño con los planes.
- Principio de excepción. Cuanto más concentren los administradores sus esfuerzos de control en las excepciones importantes, más eficientes serán los resultados de su control.
- Flexibilidad de los controles. Para que los controles sean eficaces a pesar de los fracasos o de cambios imprevistos de los planes, se requiere flexibilidad en su diseño.
- Principio de la acción. El control solo se justifica si las desviaciones señaladas o experimentadas en los planes se corrigen mediante la planificación, organización y dirección apropiados.

■ TÉCNICAS DE CONTROL

Aunque la naturaleza y el propósito básico del control administrativo no han cambiado, a través de los años se han usado diversas herramientas y técnicas para ayudar a los administradores a aplicarlo. Estas técnicas son, en primer lugar, herramientas para la planificación. Como tales, demuestran la verdad fundamental de que la tarea de los controles consiste en hacer que los planes tengan éxito; naturalmente, para hacerlo los controles deben reflejar los planes y la planificación debe preceder al control.

Algunas de estas herramientas se pueden clasificar como tradicionales en el sentido de que los administradores las han utilizado durante mucho tiempo; la presupuestación variable y la de base cero, por ejemplo, son perfeccionamientos de las técnicas tradicionales. Otras, como la *Program Evaluation and Review Technique* (PERT) y la presupuestación por programas representan una generación más nueva de instrumentos de planeación y control.

El presupuesto

La presupuestación es la formulación de planes para un futuro periodo determinado, en términos numéricos. En sí, los presupuestos son declaraciones de resultados anticipados, bien sea en términos financieros (como es el caso de los presupuestos de ingresos y gastos) o en términos no financieros (como aquellos de horas de mano de obra directa). Por ello, en ocasiones se ha dicho que los presupuestos financieros representan la “monetarización” de los planes.

Al exponer los planes en términos de números y desglosarlos por partes que corresponden a las de una organización, los presupuestos correlacionan la planificación y permiten delegar autoridad sin pérdida de control. En otras palabras, reducir los planes a número obliga a mantener un cierto orden, lo que permite al administrador ver con claridad que capital se gastará, quien lo hará, así como donde y cuales son los gastos, ingresos o unidades de insumo físicos o de producción que incluirán los planes. Después de esta evaluación, los administradores pueden delegar autoridad con mayor libertad, para que los planes se cumplan dentro de los límites del presupuesto. Mas aun, para que un presupuesto sea útil para todo administrador, debe reflejar el esquema de organización. Solo cuando los planes están suficientemente completos, coordinados y desarrollados para que se adapten a las operaciones departamentales, se puede preparar un presupuesto útil como instrumento de control.

Tipos de presupuestos

Los presupuestos se pueden clasificar en varios tipos básicos, son los siguientes: 1) presupuestos de ingresos y gastos; 2) presupuestos de tiempo, espacio, materiales y

1.- Presupuesto de Ingresos y Gastos: Son, con mucho, los presupuestos más comunes; detallan los planes de ingresos y gastos de operaciones en términos monetarios. El más simple de estos presupuestos es el de Ventas que es la expresión formal y detallada de su pronóstico. En la misma forma que el pronóstico de ventas es la piedra angular de la planeación, el presupuesto de dicha área es el cimiento del control. Aunque una empresa puede presupuestar otros ingresos, como por ejemplo los esperados por alquileres, regalías o fuentes diversas, la entrada proveniente de las ventas de productos o servicios proporciona la fuente principal para pagar los gastos de operación y obtener utilidades.

Los presupuestos de gastos de operación de una empresa pueden ser tan numerosos como las clasificaciones de gastos en su catálogo de cuentas y las unidades de organización de su estructura. Estos presupuestos pueden relacionarse con partidas individuales de gastos, como de viajes, procesamiento de datos, atención de clientes, publicidad, servicio telefónico y seguros. En ocasiones, el jefe de un departamento solo presupuesta las partidas importantes y reúne todas las demás en un resumen de control. Por ejemplo, si se espera que el administrador de un pequeño departamento haga un viaje de negocios a un costo de \$ 300.000 pesos al año, presupuestar este gasto a razón de \$ 25.000 pesos mensuales significaría poco para la planificación o el control mensual.

2.- Presupuesto de tiempo, espacio, materiales y productos: Muchos presupuestos se expresan mejor en cantidades, que en términos monetarios. Aunque por lo general se traducen a estos últimos, tienen mayor significado en una cierta etapa de la planeación y el control si se expresan en términos cuantitativos. Entre los más comunes se encuentran los de horas de mano de obra directa, horas-maquina, unidades de materiales, metros cuadrados asignados y unidades producidas. La mayor parte de las empresas presupuestan con base en la producción, mientras que los departamentos de producción lo hacen a partir de su participación en la fabricación de componentes para el producto final. Además, es común presupuestar la mano de obra, bien sea en horas o días de trabajo o por el tipo de labor. Es obvio que estos presupuestos no se pueden expresar claramente en términos monetarios, puesto que el costo no mediría con exactitud los recursos utilizados ni los resultados perseguidos.

3.- Presupuesto de gastos de capital: Señalan específicamente los gastos de capital para plantas, maquinaria, equipos, inventarios y otras partidas. Tanto si son para corto o para largo plazo, estos presupuestos requieren atención porque dan forma definitiva a los planes sobre el gasto de los fondos empresariales. Puesto que el negocio necesita mucho tiempo para recuperar su inversión en plantas y equipos, normalmente los presupuestos de gastos de capital deben estar vinculados con una planificación a un plazo bastante largo.

4.- Presupuesto de efectivo: El presupuesto de efectivo es simplemente el pronóstico de los ingresos y desembolsos que permite medir la “experiencia” real del efectivo. Tanto si se le denomina presupuesto como si no, este es uno de los controles más importantes en una empresa. La disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones conforme vencen, es el primer requisito de existencia y el hecho de que el negocio tenga buenas utilidades le hace poco bien cuando estas están inmovilizadas en inventarios, maquinarias u otros activos que no representen efectivo. La presupuestación del efectivo también muestra la disposición de excedentes de efectivo y hace posible elaborar planes para su inversión de modo que produzcan utilidades.

Información estadística

Los análisis estadísticos de los innumerables aspectos de una operación y la presentación clara de esta información, tanto si es de naturaleza histórica como proyectiva, son importantes para el control. Puede decirse con cierta seguridad que la mayoría de los administradores comprende mejor la información estadística cuando los datos están presentados en forma de cuadros o gráficos, puesto que se aprecian mejor las tendencias y relaciones. Además, para que la información tenga significado, incluso cuando se presenta en gráficos, se debe formular de tal manera que se puedan hacer comparaciones con algún estándar. ¿Cuál es la importancia de un aumento o disminución del 3 o del 10 % de ventas o costos? ¿Sobre quién recae la responsabilidad de ello?. La presentación clara de la información estadística en forma grafica, cuadro o tabla es un arte que requiere imaginación.

Además, puesto que ningún administrador puede actuar contra la historia, es esencial que los informes estadísticos muestren tendencias que permitan a quien los vea realizar extrapolaciones y conocer cual es el rumbo de la organización. Esto significa que la mayor parte de la información, cuando se presenta en tablas, debe estar disponible como promedios, para eliminar las variaciones debidas a los periodos contables, los factores estacionales, los ajustes contables y otras diferencias periódicas. Por ejemplo, en el promedio móvil de 12 meses se usa el total de doce meses consecutivos dividido entre 12.

Informes y análisis especiales

Para fines de control, los informe y análisis especiales ayudan en áreas problemáticas específicas. Aunque los informes contables y estadísticos rutinarios proporcionan una buena parte de la información necesaria, existen áreas donde no resultan funcionales. El administrador exitoso de una operación complicada contrató un pequeño grupo de capacitados analistas, cuyo único trabajo consistía en investigar y analizar las actividades bajo su control. Este grupo desarrolló un sentido sorprendente para detectar situaciones en que las cosas no marchaban como correspondía. Casi invariablemente, su investigación descubrió oportunidades para mejorar los costos o una mejor utilización del capital, que no hubiera mostrado ningún grafico estadístico.

Pudiera ser que parte de los fondos que se gastan para elaborar programas de información fuese más rentable si se invirtieran en análisis especiales. Su naturaleza no rutinaria puede destacar lo inusual, al hacerlo, revelar áreas susceptibles para incrementar la eficiencia. En la búsqueda rutinaria de los pesos y en su contabilidad, los administradores suelen pasar por alto las oportunidades para ahorrar dólares.

Observación personal

Nunca se debe pasar por alto la importancia del control mediante la observación personal. Los presupuestos, gráficos, informes, razones, recomendaciones de los auditores y otros dispositivos son esenciales para el control; sin embargo, el administrador que se apoya totalmente en estos medios y se sienta, por decir así, en una habitación de control a prueba de sonidos, leyendo cuadrantes y manipulando palancas, difícilmente podrá realizar un control efectivo. Después de todo, su tarea es verificar que los objetivos de la empresa sean cumplidos por *personas* y, aunque existe abundante instrumental científico que ayuda para que el personal realice lo planeado, el problema del control sigue siendo la medición de actividades de seres humanos. Es sorprendente cuanta información puede obtener un administrador experimentado mediante una observación personal incluso en un recorrido ocasional por la planta o una oficina. En algunas empresas esta practica es denominada “administración mediante vagabundeo en el lugar de trabajo”.

Análisis de la red de tiempo-eventos

Otra técnica de la planeación y control es el análisis de la red de tiempo-eventos, a la que se denomina *Program Evaluation and Review Technique* (PERT; Técnica de Evaluación y Revisión de Programas). Antes del desarrollo del PERT existían otras técnicas creadas para evaluar como se relacionaban entre sí las partes de un programa con el transcurso del tiempo y los acontecimientos.

Graficas de Gantt

La primera de estas técnicas fue el sistema de graficas desarrollada por Henry L. Gantt a principios del siglo XX, que culmino en la grafica de barras que lleva su nombre. Aunque simple en concepto, esta grafica, que muestra relaciones de tiempo entre “eventos” de un programa de producción, ha sido considerada revolucionaria para la administración. Lo que Gantt descubrió fue que las metas totales del programa se deben considerar como una serie de planes (o acontecimientos) de respaldo relacionados entre sí, que las personas puedan comprender y seguir. Los avances más importantes del control reflejan este principio sencillo, de igual manera que los principios básicos del control, tales como seleccionar los elementos críticos de un plan que se deben observar con cuidado.

Presupuestación con puntos de referencia

Como resultado del desarrollo de nuevas técnicas a partir de los principios de la grafica de Gantt, y con una mejor apreciación de la naturaleza de la red de programas, se desarrollo la presupuestación mediante “hitos” o “puntos de referencia” y PERT, lo que ha contribuido en gran medida a perfeccionar la planificación y el control de muchos proyectos y operaciones. Utilizada recientemente por un numero creciente de compañías para controlar la ingeniería y el desarrollo, la presupuestación mediante hitos o puntos de referencia desglosa un proyecto en piezas controlables y después le aplica un seguimiento cuidadoso. Como se observo en el estudio de la planificación, incluso los proyectos relativamente sencillos contienen una red de planes o proyectos de respaldo. En este enfoque sobre el control, los “puntos de referencia” se definen como segmentos identificables. Cuando se cumple con un determinado segmento se puede determinar el costo u otros resultados.

Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT)

La técnica de evaluación y revisión de programas o PERT fue desarrollada por la Special Projects Office (Oficina de proyectos especiales) de la Marina de Guerra de Estados Unidos, y se utilizo formalmente por primera vez para la planeación y control del Sistema de Armas Polaris en 1958, acelerando en forma afortunada la terminación exitosa de ese programa. Durante varios anos fue recibida con tanto entusiasmo por las fuerzas armadas, que prácticamente se convirtió en una herramienta obligatoria para los principales contratistas y subcontratistas en las industrias espaciales y de armamentos. Si bien ya no se utiliza con la misma frecuencia en estos ámbitos por razones que se explicaran mas adelante, sus principios fundamentales aun se consideran herramientas esenciales de planificación y control. además, se puede usar PERT, o su técnica de redes asociada, el método de la ruta critica (CPM) en innumerables aplicaciones no gubernamentales, como proyectos de construcción, ingeniería y equipamiento de maquinas-herramienta, e incluso en labores tan sencillas como la programación de las actividades para obtener informes financieros mensuales.

El PERT es un sistema de análisis de la red de tiempos y eventos en la que se identifican las diversas etapas de un programa o proyecto, adjudicándosele un

tiempo a cada una de ellas. Estos acontecimientos o etapas se colocan en una red que muestra las relaciones de cada uno de ellos con los demás. En cierto sentido, PERT es una variación de la presupuestación por puntos de referencia.

Ventajas y desventajas

El PERT tiene cinco *ventajas* importantes. Primero, obliga a los administradores a planificar, porque es imposible hacer un análisis de tiempo-evento sin elaborar planes y ver como las piezas encajan entre si. Segunda, obliga a planear en forma descendente por toda la cadena de autoridad, debido a que cada administrador subordinado debe preparar planes para el acontecimiento bajo su responsabilidad. Tercera, concentra la atención en elementos críticos que quizá necesiten corrección. Cuarta, hace posible cierto control a futuro; una demora afectara a los acontecimientos posteriores y posiblemente a todo el proyecto, a menos que el administrador pueda compensar el tiempo reduciendo el periodo asignado a alguna otra tarea. Quinta, el sistema de red con sus subsistemas le permite a los ejecutivos dirigir los informes y la presión para obtener acción en el lugar y nivel precisos en la estructura de la organización, en el momento correcto.

El PERT también tiene algunas *limitaciones*. Debido a la importancia del tiempo de actividad para su operación, no es útil cuando el programa es impreciso y no se pueden hacer las “estimaciones al azar” razonables del programa; sin embargo, incluso en este caso se puede “comprar” seguridad mediante practicas como poner a trabajar en una tarea a dos o más grupos de personas, cuando el costo lo permite. Una desventaja importante del PERT ha sido su insistencia solo en el tiempo, en perjuicio de los costos. Aunque este enfoque es apropiado para programas en los que el tiempo es esencial o cuando, como sucede con tanta frecuencia, este y los costos tienen una relación estrecha y directa, la herramienta es mas útil cuando se incluyen en el análisis otras consideraciones (sin embargo existe otro programa denominado PERT/Costos que si los toma en cuenta).

PERT no es una panacea. No realiza la planificación, aunque obliga a planear. No automatiza el control, pero establece un ambiente donde se pueden apreciar y utilizar los principios correctos de control, y aparentemente representa menos gastos de los que se pudieran esperar. Establecer la red, su análisis e interpretación y la obtención de informes de la misma, requiere quizá de menos gastos adicionales que cualquier otra técnica de planeación y control, a menos, por supuesto, que el proceso haya adquirido una innecesaria complejidad.

Planeación y control de procedimientos

Los procedimientos presentan un área provechosa de planificación y control a la que se puede aplicar un enfoque de sistemas. Son herramientas deseables para que las cosas se hagan con eficiencia en una forma determinada, o para control. Sin embargo, los procedimientos también pueden ocasionar, en ciertos departamentos, una rigidez que obstaculice la innovación y la respuesta al cambio. Aunque se *deben* diseñar para la aplicación de planes y para responder al cambio, con frecuencia no es así.

Con frecuencia los procedimientos quedan fuera de control debido al enfoque especializado de cada función organizacional, que los establece para su operación particular. Los procedimientos contables quizá estén en pugna, o se traslapen, con los procedimientos de compras; pueden diferir ligeramente de los procedimientos de personal y en cierta forma duplicar los del departamento de ventas. La duplicación, el traslape y la pugna, por lo general son elusivos y parciales; es raro que exista una duplicación total o un claro desacuerdo. Normalmente se utilizan formularios y registros diferentes, aunque se trate del mismo tema. Por supuesto que esto puede resultar costoso.

Los procedimientos también quedan fuera de control cuando los administradores intentan utilizarlos para solucionar problemas en lugar de hacerlo mediante mejores políticas, delegaciones de autoridad más claras o una mejor dirección. En este caso, de nuevo, se crean muchos procedimientos para corregir un error que quizá nunca más ocurra.

Los procedimientos también evaden el control al volverse obsoletos, bien sea debido a que no se actualizan o porque la incapacidad de vigilarlos permite desviaciones en su aplicación. Además, los procedimientos llegan a convertirse en costumbres que se arraigan profundamente en los departamentos y en las personas que tienen una terca resistencia al cambio. Asimismo, a los administradores les resulta fácil imponer nuevos procedimientos sobre los antiguos, práctica que podría ser peligrosa.

Por último, una razón importante por la que los procedimientos quedan fuera de control, es que con frecuencia los administradores no comprenden con claridad los procedimientos, cuánto cuestan, cuando se duplican, como mejorarlos y como controlarlos.

Normas para lograr procedimientos eficaces

Reducir los procedimientos: Limitar los procedimientos a las situaciones en que son claramente necesarios. Los costos de los procedimientos en cuanto al manejo de documentación, pensamiento rígido, demoras y falta de respuesta al cambio, son tantos como para hacer que un administrador cuidadoso lo piense dos veces antes de iniciarlos. Por ello, deben ponderarse la posible ganancia monetaria o en el control necesario, frente a las desventajas y los costos.

Asegurarse de que los procedimientos sean planes: Puesto que los procedimientos son planes, se deben diseñar para que reflejen y ayuden a alcanzar los objetivos y políticas de la empresa. ¿Se han planeado? si son necesarios, ¿se han diseñado de un modo eficaz para lograr los planes?.

Analizar los procedimientos: Los procedimientos se deben analizar con cuidado para asegurar un mínimo de duplicación, traslape y conflicto. Para que el análisis sea apropiado es necesario tener una imagen de los procedimientos. A su vez, se necesita una presentación gráfica que indique y relacione entre sí las diversas etapas.

Reconocer los procedimientos como sistemas: Cualquier procedimiento determinado, tanto si especifica el manejo de nominas, compras, planeación y control de los inventarios como de cualquier otra actividad, es en si mismo un sistema de actividades relacionadas entre si en una red, mas que en forma lineal pura. Por lo tanto, los grupos de procedimientos también pertenecen a este tipo.

Estimar el costo de los procedimientos: El análisis de un procedimiento debe incluir una estimación sobre lo que costará su operación. Aunque algunos costos no se puedan determinar con exactitud, como por ejemplo, el costo de la posible frustración de quienes participan, se puede preparar una estimación para contestar a esta pregunta: ¿Vale la pena este procedimiento?.

Vigilar la operación de los procedimientos: Para asegurarse de que los procedimientos son necesarios y de que cumplen con la función deseada, es necesario vigilarlos. Esta tarea consiste en tres pasos : 1) Los procedimientos deben ser comprendidos por quienes deben cumplirlos, mediante un manual o de alguna otra forma. 2) Se debe enseñar a los trabajadores como trabajar con ellos e, idealmente, por que se necesitan y cuales son los fines que se supone deben lograr. 3) Debe existir algún mecanismo que asegure que las personas comprenden y emplean los procedimientos actualizados, y que están haciendo el trabajo que se espera de ellos.

Tecnología de la información

El modelo de sistemas administrativos demuestra la necesidad de la comunicación para llevar a cabo las funciones gerenciales y vinculará la organización con su ambiente externo. Los sistemas de información gerencial (MIS) proporciona los vínculos de comunicación que hacen posible administrar.

El término sistema de información gerencial ha sido utilizado en formas diferentes por distintos autores. Aquí se lo define como *un sistema formal para recopilar, integrar, comparar, analizar y difundir información interna y externa de la empresa, en forma oportuna, eficaz y eficiente.*

El sistema de información gerencial se tiene que adaptar a las necesidades específicas y puede incluir información *rutinaria*, como es el caso de los informes mensuales; información que señale *excepciones*, en especial en los puntos críticos, e información necesaria para *predecir* el futuro. Las normas para diseñar un sistema de información gerencial son similares a las utilizadas para diseñar sistemas y procedimientos y otros métodos de control.

El equipo electrónico permite el procesamiento rápido y económico de enormes cantidades de datos. Mediante una programación adecuada, la computadora puede procesar datos para producir conclusiones lógicas, clasificarlas y ponerlas en una forma que el administrador pueda utilizar fácilmente. De hecho, los datos no se convierten en información hasta que se procesan en la forma idónea.

■ ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL (ACT)

Después de la segunda guerra mundial, con frecuencia se identificaban a los productos japoneses por su deficiente calidad. Ahora sucede lo contrario con ellos, que van desde automóviles hasta artículos electrónicos. Una razón para ello es la forma en que se administra la calidad.

Recientemente varias empresas han implantado programas de calidad total. El término “administración de la calidad total” (ATC) tiene varios significados. En general, ACT incluye el compromiso de la organización a largo plazo con el mejoramiento continuo de la calidad -en toda la organización y con la participación activa de todos los miembros de todos los niveles- para cumplir y exceder las expectativas de los clientes. Esta filosofía impulsada por la alta dirección se considera una forma de vida organizacional. En cierto sentido la ACT es simplemente una administración eficiente.

Aunque los programas específicos pueden variar, por lo general requieren de un análisis cuidadoso de las necesidades de los clientes, la evaluación del grado hasta el que se satisfacen estas necesidades y un plan para cubrir la posible brecha entre la situación actual y la deseada. El éxito de este enfoque de mejoramiento de la calidad a menudo necesita de la cooperación de los proveedores. Además, para que el programa ACT sea eficaz deben participar los administradores de alto nivel. Ellos tienen que proporcionar una visión, reforzar los valores que insisten en la calidad, establecer metas de calidad y proporcionar recursos para el programa de calidad. Es obvio que la ACT exige un libre flujo de la información, en forma vertical, horizontal y diagonal.

La capacitación y el desarrollo son muy importantes para incrementar las habilidades y aprender el manejo de las herramientas y las técnicas como, por ejemplo, el control estadístico de la calidad. Este esfuerzo continuo para mejorar la calidad requiere crear un ambiente al que se puede denominar una “organización de aprendizaje”. Cualquier esfuerzo para mejorar la calidad requiere el apoyo y la participación de la administración, desde arriba hasta abajo, así como de los empleados no administrativos. Es necesario que las personas reciban poder para iniciar e implantar los cambios necesarios. En la organización moderna, entrelazada, el trabajo en equipo con frecuencia se convierte en un requisito previo para una operación eficaz y eficiente.

Es necesario supervisar continuamente los esfuerzos para mejorar la calidad mediante la recopilación continua de datos, la evaluación, retroalimentación y programas de mejoría. La ACT no es un esfuerzo de una sola vez; se trata de un esfuerzo continuo, a largo plazo, que es necesario reconocer, reforzar y recompensar.

Cuando se hace de modo eficaz, la ACT debe proporcionar mayor satisfacción del cliente, menos defectos y desperdicio, mayor productividad total, menores costos y mayor rentabilidad y un ambiente en el que la calidad tenga la más alta prioridad.

APÍTULO VII / ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Entre las definiciones tradicionales, la estrategia es definida como “la ciencia o arte de comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate de gran escala”. El tema de la planificación sigue siendo entonces, un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la administración. Alfred Chandler de la Universidad de Harvard definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”. En esta definición está implícito que la estrategia implica una planificación racional William F. Glueck definió estrategia como “un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.

Un nuevo enfoque:

Por todo su atractivo, las definiciones de estrategia basadas en la planificación han generado críticas. Como ha señalado Henry Mintzberg de McGill University, el enfoque de planeación supone en forma incorrecta que la estrategia de una organización siempre es producto de la planificación racional. De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planificación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intenta o planea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo. Con base en este principio, Mintzberg ha definido estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”, es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier *estrategia intentada* (planeada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier *estrategia emergente* (no planeada)



Figura 1.1.

En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones con probabilidad son una combinación de lo intentado y lo emergente. El mensaje para la administración es que ésta necesita reconocer el proceso de surgimiento e intervenir cuando sea apropiado, desechando las malas estrategias emergentes pero cultivando aquellas potencialmente buenas. Sin embargo, para tomar tales decisiones los gerentes deben ser capaces de juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben estar en capacidad de pensar de manera estratégica.

MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes. Los componentes son:

- 1) La selección de la misión y las principales metas corporativas
- 2) El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas
- 3) El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización
- 4) La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas
- 5) La implementación de la estrategia.

La tarea de analizar el ambiente interno y externo de la organización para luego seleccionar una estrategia apropiada, por lo general, se llama formulación de estrategias. En contraste, la implementación de estrategias en forma típica involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida por una organización.

El comienzo de cada ciclo del proceso se inicia con una exposición de la misión corporativa y sus principales metas. A la exposición de la misión le siguen el análisis externo, el análisis interno y la selección de estrategias. La creación de la estrategia finaliza con el diseño de la estructura y los sistemas de control necesarios para implementar la estrategia seleccionada por la organización. Sin embargo, en la práctica tal secuencia probablemente tenga validez sólo para la formulación e implementación de estrategias intentadas.

Cómo se señaló anteriormente, las estrategias emergentes surgen del interior de la organización sin planeación previa; es decir, sin seguir en forma secuencial, sin embargo la alta gerencia todavía debe evaluar las estrategias emergentes. Tal evaluación involucra la comparación de cada estrategia emergente con las metas, las oportunidades y amenazas ambientales externas de la organización, además de sus fortalezas y debilidades internas. El objetivo consiste en evaluar si la estrategia emergente se adecua a las necesidades y capacidades de la organización. Además

Mintzberg subraya que la capacidad de una organización para producir estrategias emergentes depende del tipo de cultura corporativa fomentada por su estructura y sistemas de control.

En otras palabras, los diferentes componentes del proceso de administración estratégica son importantes tanto desde la perspectiva de las estrategias emergentes como desde el punto de vista de las estrategias intentadas.

I. Misión y metas principales

El primer componente del proceso de administración estratégica para las calidades la definición de la misión y las metas principales de la organización. Éstas proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo.

II. Análisis externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las *oportunidades* y *amenazas* estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria, (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria. Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera la compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva. Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

III. Análisis interno

El análisis interno, tercer componente del proceso de administración estratégica para la calidad, posibilita fijar con exactitud las *fortalezas* y *debilidades* de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa que las

empresas logran una ventaja competitiva al alcanzar niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad de parte del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

IV. Selección estratégica

El siguiente componente involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la empresa junto con sus oportunidades y amenazas externas. La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una empresa con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades. Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por éste análisis, la empresa debe evaluarlas confrontándolas entre sí con respecto de su capacidad para lograr metas importantes. Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global. El proceso de selección estratégica requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las industrias modernas.

- Estrategias a nivel funcional: son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de una compañía como fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo, y recursos humanos.
- Estrategia a nivel de negocios: esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales. Comúnmente estas estrategias abordan tres aspectos: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque al nicho de mercado.
- Estrategias globales: en el mundo actual de mercados y competencias globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una compañía expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una empresa debe considerar las diversas estrategias globales que pueda seguir. Las opciones estratégicas a este nivel son: multidoméstica, internacional, global y transnacional.
- Estrategia a nivel corporativo: este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta ¿En qué negocio debemos ubicarnos para maximizar la utilidad a largo plazo de la organización?. Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la empresa o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación. Más allá de este planteamiento, las empresas que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria. Para tales empresas maximizar la utilidad en el largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios. Las herramientas más comunes que se utilizan en este

nivel, son: alianzas estratégicas, adquisiciones y nuevas operaciones, reestructuración de su portafolio de negocios.

V. Implementación de la estrategia

Los componentes principales de la implantación son cuatro, siendo estos:

- 1) **Diseño de una estructura organizacional:** diseñar una estructura implica asignar responsabilidad de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, como distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una empresa y cómo lograr la integración de las subunidades. Las opciones analizadas cuestionan si una organización debe funcionar con una estructura alta o plana, el grado de centralización o descentralización de la autoridad en la toma de decisiones, el punto máximo para dividir la organización en subunidades semiautónomas (es decir, divisiones o departamentos) y los diferentes mecanismos disponibles para integrar esas subunidades.
Diseño de sistemas de control: además de seleccionar una estructura, una empresa también debe establecer sistemas apropiados de control organizacional. Ésta debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Las opciones se clasifican desde los controles de mercado y de producción hasta las alternativas burocráticas y de control a través de la cultura organizacional.
- 2) Una organización también necesita decidir qué tipo de sistemas de remuneración e incentivos debe establecer para sus trabajadores.
- 3) **Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles:** si la empresa desea tener éxito, debe lograr un ajuste entre su estrategia, estructura y controles. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización, exigen distintas respuestas y sistemas de control estructurales.
- 4) **Manejo del conflicto, las políticas y el cambio:** aunque en teoría el proceso de administración estratégica para la calidad se caracteriza por una toma de decisiones racional, en la práctica la política organizacional desempeña un rol clave. La política es endémica para las organizaciones. Los diferentes subgrupos (departamentos o divisiones) dentro de una organización tienen sus propias agendas, y típicamente estos conflictos. Por tanto, los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación en los recursos finitos de la organización. Tales conflictos se pueden resolver mediante la distribución relativa de poder entre las subunidades o bien a través de una evaluación racional de la necesidad relativa. Las luchas por el poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte en la administración estratégica. El cambio estratégico tiende a destacar tales luchas, pues por definición toda modificación ocasiona la alteración de la distribución de poder dentro de una organización.

El ciclo de la retroalimentación

La administración estratégica para la calidad es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta que punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Esta información se devuelve al nivel corporativo a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios. Por ejemplo, cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, y por tanto, en la siguiente ocasión se establecen objetivos más conservadores. De manera alternativa, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables; pero la implementación, deficiente. En este caso, la siguiente fase en la administración estratégica puede concentrarse más en la implementación.

BIBLIOGRAFÍA

KOONTZ Y WEHRICH, Administración una perspectiva global, décima edición, Mc Graw-Hill, México, 1996

PABLO ILLANES F., El sistema empresa, sexta edición, Santiago, 1999

STEPHEN ROBBINS, Administración teoría y práctica, capítulo VI cuarta edición, Prentice-Hall Hispanoamérica, México, 1994

WWW.MONOGRAFIAS.COM