1.1 QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en su dimensión de entes económicos y sociales tienen como prioridad el uso racional de sus recursos, esto es, el uso de cada uno de sus insumos (financieros, económicos, técnicos, humanos, etcétera) de forma óptima y útil; actualmente, la administración se considera como la única vía para lograr dicha prioridad.
Las organizaciones cada vez más están dejando atrás las estructuras primitivas y artesanales, crean alianzas, "holdings" y, por qué no, también van desarrollando una administración virtual. Por ende, los adelantos e innovaciones que experimenta la sociedad exigen nuevos paradigmas en el parecer de nuestros futuros gerentes.
La administración, al igual que cualquier otra disciplina económica y social, se considera como un medio indispensable para cualquier tipo de organización, nace en el seno de disciplinas afines, y a través de su desarrollo va interactuando con otras más. No es tarea fácil hoy en día ser uno de los principales responsables de una organización, ya que al administrador (una especie de héroe anónimo) se le exige disponibilidad absoluta, integridad moral, estudios especializados y actualizados, conocimiento de la naturaleza humana, frialdad y asertividad en la toma de decisiones, tacto y calidez en las relaciones interpersonales.

¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN?

La administración de empresas, o ciencia administrativa o simplemente administración, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

Son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, las finanzas corporativas y la mercadotecnia, la administración, la dirección estratégica etc.

En pocas palabras se puede decir que administrar es **planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados.** Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.

Sin embargo también hay otros especialistas que a la administración la catalogan como una disciplina que: es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social." **Reyes Ponce lo indica.**

Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos". **Heinz Weihrich y Harold Koontz.**

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos." **George R. Terry.**

Como todas las demás prácticas profesionales (medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad e incluso béisbol), la administración es un arte. Es saber cómo hacer algo. Es hacer cosas en vista de las realidades de una situación. Aun así, los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración. Estos conocimientos constituyen una ciencia. Por lo tanto, en la práctica la administración es un arte; los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

Cuando la ciencia mejora, también mejora el arte, como ha ocurrido en las ciencias físicas y biológicas. Es indudable que la ciencia en la que se basa la administración es aún sumamente imperfecta e inexacta. Esto se debe a que las muchas variables que manejan los administradores son en extremo complejas. No obstante, los conocimientos administrativos pueden mejorar la práctica de la administración. Sin las ventajas de la ciencia, los médicos serían poco más que brujos. Los ejecutivos que pretenden administrar sin recurrir a la ciencia administrativa deben atenerse únicamente a la suerte, la intuición o lo que hicieron en el pasado.

A menos que los practicantes de la administración como de cualquier otro campo, aprendan a fuerza de prueba y error (y se ha dicho que los errores de los administradores son las pruebas de sus subordinados), no encontrarán una orientación significativa en otra parte que no sea el conocimiento acumulado subyacente en su práctica.

Es una ciencia, es una teoría, es una disciplina práctica, es una técnica, es una tecnología o es un arte. Y al poder entender qué es la administración nos viene el primer contexto complejo de lo que vamos a estudiar.

Los expertos en el área no se ponen de acuerdo sobre lo que es para algunos la administración es una ciencia desde Taylor quería comprobar “si así se puede decir” que la administración era una ciencia, varios la enmarcan como una ciencia social como Fernández Arena.

Las características sobre las que hay consenso respecto de lo que es ciencia, nos permiten decir que ésta es:

Un proceso racional que mediante pasos sistematizados y graduales busca describir, comprender, explicar y predecir el comportamiento de un objeto de estudio determinado, mediante la postulación de hipótesis y su posterior comprobación o negación, para la construcción de leyes que nos permitan comprender los porqués de dicho comportamiento, real y probable.

En este sentido, la administración está apenas en camino de convertirse en ciencia, en tanto que no cumple con todas estás características.

No se quita la parte creativa al proceso, por lo que en cierto sentido podría aceptar que es un arte y tampoco se niega las condiciones tecnológicas de su uso y aplicación, por lo que también y quizá con más tino, se acepta que es una técnica.

La administración está en la ruta de ser una ciencia, misma ruta que le ha llevado a recorrer caminos escabrosos y que incluso ha debido hacer retornos estratégicos, en la medida en que se dieron cuenta los estudiosos del asunto, que estaban en puntos muertos respecto de su acercamiento a la cientificidad. Sin embargo no se ve claro que en realidad estén muy interesados en buscar leyes universales que afecten a su objeto de estudio.

La administración tiene un objeto de estudio, claro, pero el mismo es difuso. No está claro si se trata de el manejo de las organizaciones, todas, incluidas la familia, los gobiernos, los medios de información en tanto que medios, o si solamente deberá centrarse en las empresas privadas y públicas, cualquiera que sea su tamaño, objetivos y recursos.

Desde luego, la administración es un proceso de pasos sistematizados, pero no para describir, comprender, explicar y predecir el comportamiento de ese objeto de estudio, porque es, como dije, difuso, sino para describir, comprender y explicar las prácticas deseables dentro de una organización empresarial, así como predecir en la medida de lo posible los resultados de esas prácticas, pero no para abstraer el proceso en sí mismo, sino para hacerlo eficiente.

Las raíces científicas de la administración están más en el la economía, en la psicología y en la sociología, combinadas con acercamientos menos profundos que los de estas ciencias, en el ámbito de la academia de administración, sobre modelos, sistemas, patrones y paradigmas acerca del uso de las tecnologías administrativas, como la administración de recursos humanos, las finanzas, la estadística y la teoría organizacional (que no por ser una teoría, ya es ciencia).

El administrador de carne y hueso, llámese gerente, director, jefe, supervisor o dueño, está usando una tecnología (de manera más o menos sistemática, pero ese ya es otro asunto), y no haciendo ciencia. El téorico de la adminsitración está más interesado en crear herramientas productivas, que permitan al administrador lograr al menos un cierto grado de rentabilidad, que en elaborar las pretendidas leyes universales que le permitan compararse con las ciencias

sociales.

La Administración como arte

En la antigüedad se pensaba que la administración era un arte, pues existía la creencia de que el hacer rendir los recursos era una habilidad, tomando en cuante que el arte se define como "El logro de los resultados mediante la aplicación de las destrezas para alcanzar los objetivos deseados", por lo que se dice que la administración es una de las artes más creativas porque organiza y utiliza el talento humano.

La Administración como técnica

Porque utiliza procedimientos específicos derivados de su carácter científico porque cumple con lo siguiente:

- Con el valor de utilidad porque se emplea para organizarse en relación a objetivos que generan productos en las organizaciones.
- Porque se compone de un conjunto de reglas e instrumentos necesarios para regular las relaciones entre los miembros y jerarquías de los organismos.
- Porque utiliza procedimientos cambiantes para volver dinámicos los procesos, actualizándose con las innovaciones en recursos técnicos, materiales y humanos.
- Porque crea las normas e instrumentos que componen una técnica, de acuerdo a las innovaciones y se abandonan los obsoletos.
- Porque tiene carácter esencialmente práctico de realización, retomando aspectos interdisciplinarios de las ciencias.

La Administración como Ciencia

- Tiene un marco teórico definido, siendo desde mediados del siglo XVIII con la Revolución Industrial que los estudios han sido sistemáticos.
- Porque ha respondido a necesidades sociales sobre organización.
- Porque ha respondido a necesidades prácticas cambiantes y actualizadas, las cuales han traído como consecuencia el reforzamiento e innovación a teorías iniciales.
- Porque se han utilizado a través de diferentes métodos con los cuales se han alcanzado objetivos preestablecidos.
- Porque tales resultados han sido observables y experimentales.

Con lo anterior podemos concluir que la Administración puede conceptualizarse como una actividad, técnica o ciencia por su grado de utilización.

1.2 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS.

INTRODUCCIÓN

La teoría de las organizaciones y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y de conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. De esta forma surgió un enfoque que puede servir como base para lograrla convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.
El primer expositor de la **Teoría General de los Sistemas fue Ludwing von Bertalanffy,** en el intento de lograr una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos.
La meta de la Teoría General de los Sistemas no es buscar analogías entre las ciencias, sino tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias. Para ello emplea como instrumento, modelos utilizables y transferibles entre varios continentes científicos, toda vez que dicha extrapolación sea posible e integrable a las respectivas disciplinas.
La Teoría General de los Sistemas se basa en dos pilares básicos: aportes semánticos y aportes metodológicos, a los cuales me referiero en las próximas páginas.

Sistema:

Es un conjunto organizado de cosas o partes interactuantes e interdependientes, que se relacionan formando un todo unitario y complejo.
Cabe aclarar que las cosas o partes que componen al sistema, no se refieren al campo físico (objetos), sino mas bien al funcional. De este modo las cosas o partes pasan a ser funciones básicas realizadas por el sistema. Podemos enumerarlas en: entradas, procesos y salidas.

Entradas:

Las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información.
Las entradas constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas.
Las entradas pueden ser:
- en serie: es el resultado o la salida de un sistema anterior con el cual el sistema en estudio está relacionado en forma directa.

- aleatoria: es decir, al azar, donde el termino "azar" se utiliza en el sentido estadístico.
- retroacción: es la reintroducción de una parte de las salidas del sistema en sí mismo.

Proceso:

El proceso es lo que transforma una entrada en salida, como tal puede ser una máquina, una persona, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etc.
En la transformación de entradas en salidas debemos saber siempre como se efectúa esa transformación. Con frecuencia el procesador puede ser diseñado por el administrador. En tal caso, este proceso se denomina "caja blanca". No obstante, en la mayor parte de las situaciones no se conoce en sus detalles el proceso mediante el cual las entradas se transforman en salidas, porque esta transformación es demasiado compleja. Diferentes combinaciones de entradas o su combinación en diferentes órdenes de secuencia pueden originar diferentes situaciones de salida. En tal caso la función de proceso se denomina una "caja negra".

Caja Negra:

La caja negra se utiliza para representar a los sistemas cuando no sabemos que elementos o cosas componen al sistema o proceso, pero sabemos que a determinadas corresponden determinadas salidas y con ello poder inducir, presumiendo que a determinados estímulos, las variables funcionaran en cierto sentido.

Salidas:

Las salidas de los sistemas son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las mismas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.
Las salidas de un sistema se pueden convertir en entrada de otro, que la procesará para convertirla en otra salida, repitiéndose este ciclo indefinidamente.

Relaciones:

Las relaciones son los enlaces que vinculan entre sí a los objetos o subsistemas que componen a un sistema complejo.

Podemos clasificarlas en:

- Simbióticas: es aquella en que los sistemas conectados no pueden seguir funcionando solos. A su vez puede subdividirse en unipolar o parasitaria, que es cuando un sistema (parásito) no puede vivir sin el otro sistema (planta); y bipolar o mutual, que es cuando ambos sistemas dependen entre si.
- Sinérgica: es una relación que no es necesaria para el funcionamiento pero que resulta útil, ya que su desempeño mejora sustancialmente al desempeño del sistema. Sinergia significa "acción combinada". Sin embargo, para la teoría de los sistemas el término significa algo más que el esfuerzo cooperativo. En las relaciones sinérgicas la acción cooperativa de subsistemas semi-independientes, tomados en forma conjunta, origina un producto total mayor que la suma de sus productos tomados de una manera independiente.
- Superflua: Son las que repiten otras relaciones. La razón de las relaciones superfluas es la confiabilidad. Las relaciones superfluas aumentan la probabilidad de que un sistema funcione todo el tiempo y no una parte del mismo. Estas relaciones tienen un problema que es su costo, que se suma al costo del sistema que sin ellas puede funcionar.

Atributos:

Los atributos de los sistemas, definen al sistema tal como lo conocemos u observamos. Los atributos pueden ser definidores o concomitantes: los atributos definidores son aquellos sin los cuales una entidad no sería designada o definida tal como se lo hace; los atributos concomitantes en cambio son aquellos que cuya presencia o ausencia no establece ninguna diferencia con respecto al uso del término que describe la unidad.

Contexto:

Un sistema siempre estará relacionado con el contexto que lo rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema, pero que influyen decididamente a éste, y a su vez el sistema influye, aunque en una menor proporción, influye sobre el contexto; se trata de una relación mutua de contexto-sistema.
Tanto en la Teoría de los Sistemas como en el método científico, existe un concepto que es común a ambos: el foco de atención, el elemento que se aísla para estudiar.
El contexto a analizar depende fundamentalmente del foco de atención que se fije. Ese foco de atención, en términos de sistemas, se llama límite de interés.

Rango:

En el universo existen distintas estructuras de sistemas y es factible ejercitar en ellas un proceso de definición de rango relativo. Esto produciría una jerarquización de las distintas estructuras en función de su grado de complejidad.
El concepto de rango indica la jerarquía de los respectivos subsistemas entre sí y su nivel de relación con el sistema mayor.

Subsistemas:

En la misma definición de sistema, se hace referencia a los subsistemas que lo componen, cuando se indica que el mismo esta formado por partes o cosas que forman el todo.
Estos conjuntos o partes pueden ser a su vez sistemas (en este caso serían subsistemas del sistema de definición), ya que conforman un todo en sí mismos y estos serían de un rango inferior al del sistema que componen.
Estos subsistemas forman o componen un sistema de un rango mayor, el cual para los primeros se denomina **macrosistema**.

Variables:

Cada sistema y subsistema contiene un proceso interno que se desarrolla sobre la base de la acción, interacción y reacción de distintos elementos que deben necesariamente conocerse.
Dado que dicho proceso es dinámico, suele denominarse como variable, a cada elemento que compone o existe dentro de los sistemas y subsistemas.

Parámetro:

Uno de los comportamientos que puede tener una variable es el de parámetro, que es cuando una variable no tiene cambios ante alguna circunstancia específica, no quiere decir que la variable es estática ni mucho menos, ya que sólo permanece inactiva o estática frente a una situación determinada.

Operadores:

Otro comportamiento es el de operador, que son las variables que activan a las demás y logran influir decisivamente en el proceso para que este se ponga en marcha. Se puede decir que estas variables actúan como líderes de las restantes y por consiguiente son privilegiadas respecto a las demás variables.

Retroalimentación:

La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información.
La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada.

Feed-forward o alimentación delantera:

Es una forma de control de los sistemas, donde dicho control se realiza a la entrada del sistema, de tal manera que el mismo no tenga entradas corruptas o malas, de esta forma al no haber entradas malas en el sistema, las fallas no serán consecuencia de las entradas sino de los proceso mismos que componen al sistema.

Homeostasis y entropía:

La homeostasis es la propiedad de un sistema que define su nivel de respuesta y de adaptación al contexto.
Es el nivel de adaptación permanente del sistema o su tendencia a la supervivencia dinámica.

En un sistema cerrado la entropía siempre debe ser positiva. Sin embargo en los sistemas abiertos biológicos o sociales, la entropía puede ser reducida o mejor aun transformarse en entropía negativa, es decir, un proceso de organización más complejo y de capacidad para transformar los recursos.

Permeabilidad:

La permeabilidad de un sistema mide la interacción que este recibe del medio, se dice que a mayor o menor permeabilidad del sistema el mismo será más o menos abierto.

Integración e independencia:

Se denomina sistema integrado a aquel en el cual su nivel de coherencia interna hace que un cambio producido en cualquiera de sus subsistemas produzca cambios en los demás subsistemas y hasta en el sistema mismo.
Un sistema es independiente cuando un cambio que se produce en él, no afecta a otros sistemas.

Centralización y descentralización:

Un sistema se dice centralizado cuando tiene un núcleo que comanda a todos los demás, y estos dependen para su activación del primero, ya que por sí solos no son capaces de generar ningún proceso.
Por el contrario los sistemas descentralizados son aquellos donde el núcleo de comando y decisión está formado por varios subsistemas.

Adaptabilidad:

Es la propiedad que tiene un sistema de aprender y modificar un proceso, un estado o una característica de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto. Esto se logra a través de un mecanismo de adaptación que permita responder a los cambios internos y externos a través del tiempo.
Para que un sistema pueda ser adaptable debe tener un fluido intercambio con el medio en el que se desarrolla.

Mantenibilidad:

Es la propiedad que tiene un sistema de mantenerse constantemente en funcionamiento. Para ello utiliza un mecanismo de mantenimiento que asegure

que los distintos subsistemas están balanceados y que el sistema total se mantiene en equilibrio con su medio.

Estabilidad:

Un sistema se dice estable cuando puede mantenerse en equilibrio a través del flujo continuo de materiales, energía e información.
La estabilidad de los sistemas ocurre mientras los mismos pueden mantener su funcionamiento y trabajen de manera efectiva (mantenibilidad).

Armonía:

Es la propiedad de los sistemas que mide el nivel de compatibilidad con su medio o contexto.
Un sistema altamente armónico es aquel que sufre modificaciones en su estructura, proceso o características en la medida que el medio se lo exige y es estático cuando el medio también lo es.

Optimización y sub-optimización:

Optimización modificar el sistema para lograr el alcance de los objetivos.
Suboptimización en cambio es el proceso inverso, se presenta cuando un sistema no alcanza sus objetivos por las restricciones del medio o porque el sistema tiene varios objetivos y los mismos son excluyentes, en dicho caso se deben restringir los alcances de los objetivos o eliminar los de menor importancia si estos son excluyentes con otros más importantes.

Éxito:

El éxito de los sistemas es la medida en que los mismos alcanzan sus objetivos.
La falta de éxito exige una revisión del sistema ya que no cumple con los objetivos propuestos para el mismo, de modo que se modifique dicho sistema de forma tal que el mismo pueda alcanzar los objetivos determinados.

APORTES METODOLOGICOS

Jerarquía de los sistemas

Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo Kennet Boulding proporciona una clasificación útil de los sistemas donde establece los siguientes niveles jerárquicos:
1. Primer nivel, estructura estática. Se le puede llamar nivel de los marcos de referencia.

2. Segundo nivel, sistema dinámico simple. Considera movimientos necesarios y predeterminados. Se puede denominar reloj de trabajo.
3. Tercer nivel, mecanismo de control o sistema cibernético. El sistema se autorregula para mantener su equilibrio.
4. Cuarto nivel, "sistema abierto" o autoestructurado. En este nivel se comienza a diferenciar la vida. Puede de considerarse nivel de célula.
5. Quinto nivel, genético-social. Está caracterizado por las plantas.
6. Sexto nivel, sistema animal. Se caracteriza por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y su autoconciencia.
7. Séptimo nivel, sistema humano. Es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y símbolos.
8. Octavo nivel, sistema social o sistema de organizaciones humanas constituye el siguiente nivel, y considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas.
9. Noveno nivel, sistemas trascendentales. Completan los niveles de clasificación: estos son los últimos y absolutos, los ineludibles y desconocidos, los cuales también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones.

Teoría analógica o modelo de isomorfismo sistémico:

Este modelo busca integrar las relaciones entre fenómenos de las distintas ciencias. La detección de estos fenómenos permite el armado de modelos de aplicación para distintas áreas de las ciencias.
Esto, que se repite en forma permanente, exige un análisis iterativo que responde a la idea de modularidad que la teoría de los sistemas desarrolla en sus contenidos.
Se pretende por comparaciones sucesivas, una aproximación metodológica, a la vez que facilitar la identificación de los elementos equivalentes o comunes, y permitir una correspondencia biunívoca entre las distintas ciencias.
Como evidencia de que existen propiedades generales entre distintos sistemas, se identifican y extraen sus similitudes estructurales.
Estos elementos son la esencia de la aplicación del modelo de isomorfismo, es decir, la correspondencia entre principios que rigen el comportamiento de objetos que, si bien intrínsecamente son diferentes, en algunos aspectos registran efectos que pueden necesitar un mismo procedimiento.

Modelo procesal o del sistema adaptativo complejo:

Este modelo implica por asociación la aplicación previa del modelo del rango.
Dado que las organizaciones se encuentran dentro del nivel 8, critica y logra la demolición de los modelos existentes tanto dentro de la sociología como dentro de la administración.
Buckley, categoriza a los modelos existentes en dos tipos:
a) aquellos de extracción y origen mecánico, a los que denomina modelo de equilibrio;
b) aquellos de extracción y origen biológico, a los que llama modelos organísmicos u homeostáticos.

Y dice:
"...el modelo de equilibrio es aplicable a tipos de sistemas que se caracterizan por perder organización al desplazarse hacia un punto de equilibrio y con posterioridad tienden a mantener ese nivel mínimo dentro de perturbaciones relativamente estrechas. Los modelos homeostáticos son aplicables a sistemas que tienden a mantener un nivel de organización dado relativamente elevado a pesar de las tendencias constantes a disminuirlo. El modelo procesal o de sistema complejo adaptativo se aplica a los sistemas caracterizados por la elaboración o la evolución de la organización; como veremos se benefician con las perturbaciones y la variedad del medio y de hecho dependen de estas".
Mientras que ciertos sistemas tienen una natural tendencia al equilibrio, los sistemas del nivel 8 se caracterizan por sus propiedades morfogénicas, es decir que en lugar de buscar un equilibrio estable tienden a una permanente transformación estructural. Este proceso de transformación estructural permanente, constituye el pre-requisito para que los sistemas de nivel 8 se conserven en forma activa y eficiente, en suma es su razón de supervivencia.

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.
También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

Subsistemas que forman la Empresa:

a) Subsistema psicosocial: está compuesto por individuos y grupos en interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia.
b) Subsistema técnico: se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos.
c) Subsistema administrativo: relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

METODOLOGIA DE APLICACION DE LA T.G.S., PARA EL ANALISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS

Desde el punto de vista de la administración está compuesta de las siguientes etapas:
a) Análisis de situación: es la etapa en que el analista toma conocimiento del sistema, se ubica en cuanto a su origen, objetivo y trayectoria.

1. Definición de objetivo: el analista trata de determinar para que ha sido requerido ya que en general se le plantean los efectos pero no las causas.
2. Formulación del plan de trabajo: el analista fija los límites de interés del estudio a realizar, la metodología a seguir, los recursos materiales y humanos que necesitará, el tiempo que insumirá el trabajo y el costo del mismo. Esta etapa se conoce como propuesta de servicio y a partir de su aprobación se continúa con la metodología.
3. Relevamiento: el analista recopila toda la información referida al sistema en estudio, como así también toda la información que hace al límite de interés.
4. Diagnóstico: el analista mide la eficacia y la eficiencia del sistema en estudio. Eficacia es cuando el sistema logra los objetivos y eficiencia es cuando el sistema logra los objetivos con una relación costo beneficio positiva. Si un sistema es eficaz pero no eficiente el analista deberá cambiar los métodos del sistema, si un sistema no es eficaz el analista deberá cambiar el sistema y si un sistema es eficiente el analista sólo podrá optimizarlo.
5. Diseño: el analista diseña el nuevo sistema.
a) Diseño global: en el determina la salida, los archivos, las entradas del sistema, hace un cálculo de costos y enumera los procedimientos. El diseño global debe ser presentado para su aprobación, aprobado el diseño global pasamos al siguiente paso.
b) Diseño detallado: el analista desarrolla en detalle la totalidad de los procedimientos enumerados en el diseño global y formula la estructura de organización la cual se aplicara sobre dichos procedimientos.
6. Implementación: la implementación del sistema diseñado significa llevar a la práctica al mismo, esta puesta en marcha puede hacerse de tres formas.
a) Global.
b) En fases.
c) En paralelo.
7. Seguimiento y control: El analista debe verificar los resultados del sistema implementado y aplicar las acciones correctivas que considere necesarias para ajustar el problema.

1.3 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Desde las civilizaciones antiguas las sociedades humanas han debido suministrar los recursos con los cuales hacían y hacen frente a sus constantes necesidades.
Inicialmente el grupo que controlaba el poder en la comunidad era el mismo que determinaba cuál era la mejor forma de satisfacer los requerimientos comunales.
Hasta el siglo XVIII, la idea de Estado se encontraba confundida con la persona del monarca, baste recordar la frase de Luis XV, con la cual con la cual se ilustra el fenómeno de plenipotencia al ser él, el máximo exponente del absolutismo: “El Estado soy yo”.
Con el advenimiento de la Ilustración en occidente, la precisión de los elementos que integran el Estado moderno, tal y como hoy lo conocemos, se conformaron plenamente.
El gobierno se entendió, a partir de las ideas de los filósofos políticos de la época, sólo como uno de los elementos del fenómeno estatal, al cual, la población que es la esencia de la existencia del Estado, le puede organizar, estructurar y modificar para lograr el beneficio de la sociedad.
Hoy la mayor parte de los Estados del orbe han conformado su estructura gubernamental según las pautas de la división de poderes; que fue la respuesta que Montesquieu encontró para ofrecer una solución al absolutismo despótico que privó en Europa hasta el fin de la edad Media.
Así en su obra, Montesquieu explica que la diversidad de actividades que el monarca efectúa al realizar su gobierno, se encuentran bien definidas, y pueden resumirse en tres: la actividad legislativa, la actividad ejecutiva y la actividad judicial.
Así también Montesquieu mencionaba que para evitar el absolutismo, y consecuentemente las arbitrariedades cometidas por los reyes, lo deseable es que esas tres funciones, quedaran depositadas para su ejercicio, en tres órganos, la legislativa en el Congreso, la ejecutiva en el rey, y la judicial en la Suprema Corte de Justicia, y ello se conoce comúnmente como división de poderes.
Respecto a la función ejecutiva, depositada en nuestro Estado en la persona del Presidente de la República, consideramos que dicha función debe ser conceptuada como función administrativa; a continuación estudiaremos porque es más adecuado usar el término de administración pública para explicar la actividad del poder Ejecutivo, así como de las teorías que explican a esta misma definición.

La administración.

Retomaremos planteando la definición de la palabra administración. La palabra administración tiene su origen en el latín, y se compone por el prefijo a o dar, y la frase ministrare, servir.
Ello en su sentido antiguo se traduce como gobernar, como ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.

Hoy aún puede adoptarse como sinónimo del ejercicio de la dirección de una institución, o en otros casos más comunes como el acto de suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa.
Como ya vimos la administración consiste en la actividad que desempeñan los individuos o las empresas en virtud de la necesidad que deben proveer en la cotidianeidad y a partir de los recursos materiales, humanos, e incluso intangibles de los que pueden disponer.
Se refleja pues en la gestión que los individuos hacen de los bienes con que cuentan, con el propósito de rendir de ellos el máximo aprovechamiento posible en su aplicación a las carencias del momento.
La administración es de vital importancia para el ser humano en los momentos actuales, pues los recursos con que de la naturaleza dispone para su explotación en potencia, son en realidad limitados.
Como se desprende, tanto las personan como las entidades públicas pueden practicar los actos que tiendan a la administración de sus bienes, pues ambas tienen necesidades que cubrir ante la escasez de haberes.
Así observamos tres diversas circunstancias de aplicación de la administración, y que consisten a saber en las siguientes:
a) La administración que es efectuada por los particulares para distribuir el uso y consumo de sus recursos, y que conocemos adjetivada como administración privada.
b) La administración que realizan los tres órganos gubernamentales para poder satisfacer sus requerimientos propios, tal como lo hacen las personas colectivas.
Esta administración que realizan los órganos del gobierno para aprovisionar sus necesidades, tiene las características de ser interna y mediata.
Es interna porque los órganos públicos tienen necesidades propias que satisfacer, mismas que deben proveer primeramente para garantizar el eficiente desempeño de las funciones que les han sido depositadas.

Es mediata porque con su realización, los órganos públicos no efectúan sus funciones, pero sí es un medio que les permite a los órganos como a cualquier otro individuo, satisfacer sus carencias. Una vez cumplido lo anterior, los tres órganos utilizan sus provisiones para ejecutar las funciones de que son depositarios para atender al bien general.

Podemos resumir que las entidades públicas primero se administran y ulteriormente realizan los actos tendientes a ejecutar su función para cumplir con la sociedad y realizar el bien público. Así pues, la administración aplicada de esta manera es un medio.

c) Por último la administración que realiza el poder Ejecutivo, y que es a la que llamamos Administración Pública, y a diferencia de la que explicamos en el inciso b), tiene las características de ser externa respecto del órgano Ejecutivo que la realiza, así como cumple con la cualidad de ser inmediata
La administración pública es externa respecto al órgano Ejecutivo ya que con su aplicación no se satisfacen necesidades del órgano titular, sino de la población.

Y también la administración pública es inmediata, porque el ejecutivo al practicarla, realiza de forma directa la prestación de un servicio público que de igual manera beneficia a la colectividad.

El Poder ejecutivo y su función.

La Doctrina tradicionalmente ha considerado que el contenido de las funciones de cada uno de los poderes se encuentra delimitado con plenitud, se argumentaba que dicho contenido respecto de la función del Poder Legislativo consiste en la creación de leyes, en tanto que el de la Función del Poder Judicial se centra en la resolución de controversias y el contenido del Poder Ejecutivo es la ejecución de la Ley a casos concretos.
El maestro Gabino Fraga postula que no es adecuado afirmar que es la ejecución de la Ley el contenido de la Función del Poder Ejecutivo.
El concepto de "ejecución de la ley" se refiere a la realización así como de la observancia en la existencia material, de lo que prescribe el orden normativo vigente en un Estado, por parte de los órganos y organismos que componen su gobierno, así como de su población.
Por ello cuando alguno de los tres órganos de gobierno, cualquiera que este sea, realiza la actividad que se les encomendó, también terminan, en la práctica por aplicar y últimamente ejecutar una ley abstracta.
Verbigracia del Poder Legislativo cuando al realizar su función e iniciar la creación de un precepto normativo, tiene necesariamente que ejecutar primero la Ley abstracta que contiene el procedimiento legislativo que prescribe la Carta Magna.

La Definición de Administración Pública.

La Administración Pública es el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general; dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprofeso.

II.b.- La Administración Pública y la Distribución de Funciones.

Desde que se consagró la distribución de funciones como la forma adecuada para organizar al Gobierno del Estado moderno, se pretendió que cada uno de los Poderes en que se depositaban, ejercieran exclusivamente el desarrollo de las actividades relativas a la función que les correspondía, más la practica demostró que ello era imposible; se hizo patente que para el sano desarrollo y funcionamiento de la estructura del Gobierno y del Estado en general, era

menester que cada órgano realizara otras funciones, que según su naturaleza, y la propia teoría de la División de Poderes, les eran ajenas.
La doctrina finalizó por dividir sus criterios en tres teorías relacionadas con la distribución de funciones que corresponde a cada uno de los Poderes, y que a continuación explicamos.

Aspecto formal u orgánico de la División de Funciones.

Esta posición considera que una función deberá ser juzgada como administrativa, judicial o legislativa, dependiendo del órgano del gobierno que la desarrolle.
Desde este criterio, bien definido por ello como formal u orgánico, se desdeña la naturaleza de la función, y se califica a la misma según se encuentre atribuida por la ley, ya sea al Poder Legislativo, al Ejecutivo o bien al Judicial.
"Se considera que la administración como todo a la casi totalidad de la actividad que desarrolla el Ejecutivo".
Aspecto objetivo o material de la división de funciones.
Otro punto de vista tiende a darle a cada función la calidad que le es propia según su naturaleza
"Desde el punto de vista de la naturaleza intrínseca de la función, es decir, partiendo de un criterio objetivo, material que prescinda del órgano al cual están atribuidas, las funciones son materialmente legislativas, administrativas o judiciales, según tengan los caracteres que la teoría jurídica ha llegado a atribuir a cada uno de esos grupos".
Desde la perspectiva objetiva o material se prescinde del órgano al que por ley se le atribuyan la realización de determinadas funciones, sino que se atiende al carácter que la propia doctrina jurídica ha atribuido a determinada función.
En este ámbito la función será entonces considerada como legislativa si culmina en un acto creador de un precepto normativo; se calificara de jurisdiccional si tiene por fin dirimir alguna controversia, o se considerará administrativa si mediante un acto administrativo se tiende a la satisfacción inmediata de una necesidad general.

II.c.- La Interacción de las funciones.

Una posición doctrinaria más, es aquélla que propone que los órganos en que se distribuyen las funciones para su ejercicio, comúnmente emiten actos en los que existe coincidencia tanto en el aspecto formal como en el material, "y así vemos cómo las funciones que materialmente tienen la naturaleza legislativa, administrativa y judicial, corresponden respectivamente a los Poderes Legislativo, Administrativo y Judicial".
Sin embargo, a través de esta teoría se considera que por excepción pueden existir actos en los que no hay coincidencia en los aspectos aludidos.
Dicha Teoría considerada como "Mixta", apunta que los órganos del gobierno, para cumplir con sus funciones deben, en el ámbito de la realidad política y jurídica, realizar una serie de actos de carácter mixto, en los que se mezclan

tanto el aspecto formal del órgano que los emite y ejecuta, como la naturaleza material u objetiva del acto propia del acto emitido.
Como resultado, se considerará que un acto será orgánicamente legislativo, cuando emane de la actividad del Congreso de la Unión, o bien jurisdiccional si es que proviene de la Suprema Corte de Justicia, o en su caso administrativo si proviene e algún órgano Ejecutivo.
Y no es óbice lo anterior para que el mismo acto pueda ser calificado por su contenido y fin material, como legislativo porque culmine en una creación de preceptos abstractos; jurisdiccional porque dirima una controversia, o Administrativo porque tienda a satisfacer de forma inmediata una necesidad del propio órgano, o bien, de la generalidad.

1.4 EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

LAS PRINCIPALES TEORIAS ADMINISTRATIVAS Y SUS PRINCIPALES ENFOQUES

ENFASIS:	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPALES ENFOQUES
En las tareas	Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel de operación
En la estructura	Teoría Clásica	Organización Formal Principios generales de la administración Funciones del administrador
	Teoría de la Burocracia	Organización formal burocrática Racionalidad Organizacional
	Teoría Estructuralismo	Múltiple enfoque: Organización formal e informal Análisis intra-organizacional y análisis interorganizacional
En las personas	Teoría de las Relaciones Humanas	Organización informal Motivación, liderazgo, comunicación y dinámica de grupo
	Teoría del comportamiento Organizacional	Estilos de administración Teoría de las decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales

	Teoría del Desarrollo Organizacional	Cambio organizacional planeado Enfoque del sistema abierto
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neo-estructuralista Teoría de la contingencia	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental Enfoque de sistema abierto Análisis ambiental (Imperativo ambiental) Enfoque de sistema abierto
En la tecnología	Teoría de la contingencia	Administración de la tecnología (Imperativo tecnológico)

FUENTE: Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración

El contenido de estudio de la administración varía enormemente de acuerdo con la teoría o escuela considerada. Cada autor o estudioso de la Administración tiende a tratar las variables o asuntos típicos de la orientación teórica de su escuela o teoría.

La Teoría General de la Administración comenzó con los que se llamo *"énfasis en las tareas"* (actividades ejecutadas por los operarios en una fábrica), con la *administración científica* de Taylor. Enseguida la preocupación básica fue *"el énfasis en la estructura"*, con la *teoría clásica* de Fayol y con la *teoría de la burocracia* de Weber, siguiendo más tarde la *teoría estructuralista* de la administración. La reacción humanística surgió con "*el énfasis en las personas*", a través de la *teoría de las relaciones humanas*, más tarde desarrollada por la *teoría del comportamiento* y por la *teoría del desarrollo organizacional*. El *"énfasis en el ambiente*" surgió con la *teoría de sistemas*, siendo perfeccionada por la *teoría de la contingencia*. Esta posteriormente, desarrolló "el *énfasis en la tecnología*". Cada una de estas cinco variables, - *tareas, estructura, personas, ambiente y tecnología* -, provocó en su tiempo una diferente teoría administrativa, marcando un gradual paso en el desarrollo de la Teoría General de la Administración.

Cada una de estas teorías busco enfatizar una de esas cinco variables, omitiendo o relegando a un plano secundario todas las demás.

Antecedentes históricos de la administración

Con el uso adecuado de los suelos, el hombre primitivo desarrolló las prácticas agrícolas y cesó de vagar por el campo cazando y recolectando. De este modo, arribó a la existencia sedentaria y a la construcción de pequeñas villas. Este nuevo concepto de organización social generó nuevas necesidades, tales como un método y una técnica elementales para manejar los negocios comunes del grupo.

A medida que dichas villas crecieron, la aparición de la figura de los primeros administradores también aumentó y se desarrolló. Llegaron a ser sacerdotes, reyes, ministros; además, acumularon riqueza y poder en sus sociedades. Los problemas típicos para estos administradores de las primitivas sociedades fueron seguramente las tributaciones, la utilización eficiente de recursos, la división del trabajo, los arreglos y acuerdos comerciales y la conducción de la guerra y la paz.

El concepto de administración científica nace con la idea de un nuevo modo de producción, el capitalismo. La Revolución industrial es un parteaguas en el proceso del pensamiento administrativo. A continuación analizaremos este periodo.

Revolución industrial

Al principio del siglo XVIII se dieron ciertos acontecimientos que tuvieron un impacto real sobre las prácticas administrativas, entre los más importantes de estos eventos estuvieron el crecimiento de las ciudades, la aplicación del principio de especialización, el uso extendido de la imprenta y los principios de la Revolución industrial.

Fue en esta época cuando Inglaterra cambió dramáticamente: de ser una nación de terratenientes se convirtió en “taller del mundo”. La primera nación que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial.

Probablemente, entre las más importantes innovaciones durante este periodo están los cambios en las organizaciones de la producción básica. Se ha definido esta época como la que marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo por la fuerza de la máquina; sin embargo, las repercusiones no fueron sólo de carácter industrial sino que tuvieron una importancia social, económica, intelectual-técnica y política. De aquí la crítica al término “Revolución”, ya que éste significa un cambio repentino, que no caracteriza este fenómeno paulatino; y por el otro lado, “industrial”, ya que no fue sólo en este renglón.

El sistema fabril, tal como lo conocemos ahora, no llegó a constituirse sino hasta la introducción de la maquinaria movida por combustión. Esta maquinaria elevó la productividad de manera impresionante, pero al mismo tiempo aumentó el costo y el requerimiento del capital. Además, eran pocos los que tenían acceso a dichas máquinas por su valor monetario, y en ese entonces los

trabajadores tenían que llegar al lugar donde existían dichas máquinas, es decir, a las factorías.
Esta centralización de hombre-máquina fue razonable, ya que sólo así se definía como un costo razonable centralizando dicha supervisión.
En sentido estricto administrativo, la razón de este sistema no fue la introducción de herramientas y máquinas al proceso productivo, sino el deseo de controlar hombres, máquinas y materiales bajo un mismo techo. Esto suscitó la generación de problemas de control y coordinación.
El periodo de la Revolución industrial lo dividiremos en dos secciones:
a) Innovaciones técnicas.
b) Las innovaciones financieras y la ética protestante.

Innovaciones técnicas

Ésta es la razón de ser de este periodo; en forma enunciativa nos limitaremos a señalar algunos de los avances logrados en este campo. Entre las innovaciones más representativas tenemos la utilización del coque para la fundición de hierro, eliminación de impurezas y escorias de éste, así como su laminado; construcción de los primeros altos hornos, por Darby; la máquina para bombeo de agua, de Newcomen; la máquina rotatoria de doble efecto, de Watt, que revolucionó la anterior de Newcomen; la máquina de hilar de Paul; el gran éxito de las máquinas hiladoras, bautizadas como “Jenny hilandera”, de Hargraves; el uso de la fuerza hidráulica para hilar, de Arkwright y las posteriores de Crompton, hasta que en 1804 Cartwright desarrolló su telar.
No sólo hubo inventos de esta índole, también se incluye la modificación en los procesos de producción, como por ejemplo el uso de ácido sulfúrico, posteriormente el cloro, hasta llegar al polvo destinado al blanqueado de telas.

Innovaciones financieras

En el auge de la industrialización surgieron grandes integraciones de capital, lo que dio origen a una mayor práctica de asociación. En un principio, la responsabilidad de los socios fue de carácter ilimitado, lo que implicaba un gran riesgo, pues tenían que responder, además de lo invertido, con todo su patrimonio.
Esto hacía más difícil encontrar socios, y obligaba al industrial a hipotecar su fábrica con algún terrateniente, clérigo o abogado, pagando un interés del 5% (Ashton, *La revolución industrial*). Se inicia el ahorro bancario, el mayor uso de seguros y el verdadero desarrollo de la bolsa de valores.
El desarrollo de las nuevas formas de organización capitalista, las firmas de socios solidarios, formas típicas de organización comercial cuyo capital proviene de las ganancias obtenidas (capitalismo industrial) y que toman parte activa en la dirección de los negocios, dieron lugar al llamado capital financiero.

Precursores de la administración

Henry Robinson Towne

Como presidente de la compañía manufacturera Yale y Towne durante 48 años, Henry R. Towne actuó como instrumento directo en la implementación de

nuevos métodos administrativos en las plantas de su empresa. Los editores de *IndustrialManagement, the Engineering Magazine* proponen a Henry R. Towne como el incuestionable pionero de la administración científica; afirman que ya en 1870 Towne iniciaba la aplicación sistemática de métodos administrativos eficientes y que su conferencia "El ingeniero como economista", presentada ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en 1886, probablemente inspiró a Frederick W. Taylor a dedicar el trabajo de toda su vida a la administración científica.

Charles Babbage

Su conocida obra *La economía de las máquinas y las manufacturas* apareció por primera vez en 1832. Charles Babbage, más que ningún otro autor, contribuyó al inicio y desarrollo del enfoque científico del estudio de la administración, ya que era consciente de que los principios de organización eran aplicables a cualquier campo en donde la coordinación del esfuerzo humano fuera esencial para el logro de un objetivo común. A Babbage le interesó, sobre todo, no el diseño y la construcción de maquinaria, sino su utilización y la organización de los seres humanos con ese propósito. También señaló que la administración debía averiguar el número de veces que cada operación era repetida por hora; que el trabajo debía ser dividido en esfuerzo físico y mental; que el costo exacto de cada proceso debía determinarse; que cada trabajador debía obtener una gratificación proporcional a su propia eficiencia y al éxito del negocio.

Robert Owen

En 1836 Robert Owen escribe su obra *El libro del nuevo mundo moral*, donde propone modelos de sociedad comunista después de su experiencia en la colonia comunista americana *New Harmony*. Sus ideas no fueron vanas, ya que en un lugar de Escocia llamado New Lanark se construyeron filas de casas para obreros con dos cuartos en cada casa y los desperdicios se apilaron ordenadamente en las calles en lugar de ser desparramados. En las factorías se colgó un pequeño cubo de madera sobre cada empleado, con cada lado pintado de un color que denotaba, de acuerdo con el matiz de claro a oscuro, los diferentes grados de conducta: blanco para excelente; amarillo, bueno; azul, indiferente; negro, malo.

En New Lanark no se empleó a niños menores de diez años, los empleados sólo trabajaron jornadas de 10 horas y media y no eran sujetos a castigos. La puerta del administrador de la fábrica estaba abierta y cualquiera podía quejarse ante él acerca de anomalías que se presentaran. La recompensa gloriosa de este experimento fue una elevada productividad.

PRINCIPALES ESCUELAS O TEORIAS QUE INFLUENCIAN AL ACTUAL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

ESCUELA O TEORÍA	AÑO
Escuela de la Administración Científica – Taylor y Gilbreth	1903
Teoría de la Burocracia – Weber	1909
Escuela de los principios de Administración – Fayol	1916
Escuela de las Relaciones Humanas – Mayo y Lewin	1932
Teoría de las Decisiones – Simón	1947
Teoría de los Sistemas – Bertalanffy, Kast y Rosenzweig	1951
Teoría de los sistemas socio-técnicos – Emery y Trist	1953
Teoría neoclásica de la Administración – Koontz y O´Donnell, Newman, Drucker	1954
Escuela comportamental de la Administración –Mc Gregor, Likert y Argyris	1957
Escuela del Desarrollo Organizacional – Bennis, Beckhard, Schein	1962
Teoría de la Contingencia – Woodward, Lawrence	1972

Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración.- Idalberto Chiavenato

Todas las teorías administrativas presentadas son válidas, aun y cuando cada cual valore apenas una o alguna de las cinco variables básicas. En la realidad cada teoría administrativa surgió como una respuesta a los problemas empresariales más relevantes de su época. En este aspecto todas ellas tuvieron éxito al presentar soluciones específicas para tales problemas; de cierto modo, todas las teorías son aplicables a las situaciones de hoy día. En la actualidad el administrador requiere conocerlas bien para tener a su disposición una gama de alternativas interesantes para cada situación.

Por ejemplo, La moderna industria automovilística utiliza en sus líneas de montaje los mismos principios de la administración científica, en su estructura organizacional los mismos principios de la teoría clásica y de la neoclásica. Su organización empresarial como un todo puede ser explicada por la teoría de la burocracia. Sus supervisores son preparados según el enfoque de la teoría de las relaciones humanas, mientras que los gerentes se preocupan con la teoría del comportamiento organizacional, y los dirigentes del área de recursos

humanos, con la teoría del desarrollo organizacional. Las relaciones de este tipo de empresa con su comunidad son consideradas bajo la lente de la teoría estructuralista y de la teoría de la contingencia. Su interfase con la tecnología es explicada por la teoría de la contingencia. El estado actual de la Teoría General de la Administración, bastante complejo, permite enorme de enfoques con respecto a su objeto de estudio y engloba un enorme abanico de variables que deben ser tomadas en consideración

El objeto de estudio de la Administración siempre ha sido la acción organizacional; inicialmente entendida como un conjunto de órganos y funciones, desdoblándose posteriormente en una compleja gama de variables, hasta llegar a la concepción de sistemas. Las más recientes teorías administrativas tiene por objeto el estudio de la organización como un sistema compuesto de subsistemas que interactúan entre sí y con el ambiente externo

LA ADMINISTRACIÓN EN LA SOCIEDAD MODERNA

No obstante que la Administración es una disciplina relativamente nueva, su desarrollo ha sido muy rápido. La propia historia del pensamiento administrativo proporciona una perspectiva de las contribuciones y de los problemas y situaciones con el que se enfrentó en estas últimas décadas en el mundo industrial.

La administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización y cada empresa requiere tomar decisiones, coordinación de múltiples actividades, la conducción de personas, la evaluación del desempeño dirigido a objetivos previamente determinados, la obtención y colocación de diferentes recursos. Numerosas actividades administrativas desempeñadas por diversos administradores, dirigidas hacia áreas específicas de problemas, que necesitan ser realizadas en cada organización o empresa. Un profesional puede ser un economista, un ingeniero, un médico, etc., pero en el momento que es promovido en su empresa a nivel gerencial o de alta dirección, él debe ser administrador. Necesita entonces dedicarse a una serie de responsabilidades que le exigirán conocimientos y posiciones completamente nuevas y diferentes que su formación profesional especializada no le enseño en momento alguno. De ahí se deriva el carácter eminentemente universal de la Administración, cada empresa necesita no de un solo administrador, sino de un equipo de administradores en varios niveles y en las diversas áreas y funciones para llevar adelante las diferentes especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos en dirección a los objetivos de la empresa. Esto es lo que lleva a que muchos profesionales de nivel superior regresan a las aulas universitarias a tomar cursos y maestrías en administración, cuando son promovidos del nivel operacional donde ejecutan

sus especialidades para el nivel intermedio, adicional a su formación académica de origen, deben ser administradores. El administrador es un profesional cuya formación es extremadamente amplia y variada, requiere conocer disciplinas heterogéneas como matemáticas, derecho, psicología, sociología, etc.; necesita tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan, etc., que le están subordinadas o que están en el mismo nivel o arriba de él, necesita estar atento a los eventos pasados y presentes, también a las previsiones futuras, pues su horizonte debe ser más amplio, ya qué él es el responsable por la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientación; debe estar unido a los objetivos que la empresa pretende alcanzar a través de la actividad conjunta de todos.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO.

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la practica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.
El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.
El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.
Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

a) El proceso administrativo está formado por un conjunto de fases o pasos de manera cíclica, es decir, el fin se convierte de nuevo en el principio de la tarea administrativa.
b) Una de las principales observaciones es que en cualquier modelo que analicemos del proceso administrativo, las fases que invariablemente encontraremos son las de planeación y control.
c) El principal objetivo es sistematizar el conocimiento y generar una estructura de eficiencia.
d) Estimula la innovación y el progreso.
e) Fomenta el desarrollo de una filosofía y cultura gerencial y empresarial.

Naturaleza

La naturaleza del proceso administrativo se encuentra en su razón de ser, es decir, el proceso nace como una necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización. Además, está basada en disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia.

La disciplina que exige se encuentra en los principios que lo regulan; el orden se manifiesta en la consecución de las fases, nos organiza, nos enseña a

pensar y trabajar en un estilo lógico y sistémico en el proceso de decisiones; la flexibilidad, siendo una característica natural de la administración, crea un modelo manejable de trabajo, para amoldarse a las necesidades, cultura organizacional y estilos gerenciales de la organización de que se trate. El proceso administrativo no se debe considerar como una fórmula rígida.
La eficiencia del proceso administrativo no está proyectada exclusivamente para los aspectos de sistemas, procedimientos y maquinaria de una organización. El factor humano es un recurso escaso (mano de obra calificada), con sentimientos y valores, que merece ser tratado como tal. De esto emanan la creatividad y la productividad de una organización.

Principios

Terry y Franklin, en su libro *Principios de administración*, nos definen el concepto de principio: "Se puede definir un principio como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía para el pensamiento o la acción". Los principios aplicados a la administración son producto de la sociedad, han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas en todo tipo de organizaciones, públicas o privadas, grandes o pequeñas. Los principios son básicos pero no absolutos, tienden a reformularse de acuerdo con las condiciones de tiempo y espacio en que se vive. Conforme se lleven a cabo más investigaciones, surgirán nuevos principios administrativos, se modificarán otros y varios serán descartados por no ser más representativos de la práctica administrativa actual.

Del libro del maestro Agustín Reyes Ponce, *Administración moderna*, y tomando como referencia el proceso administrativo de cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control, haremos mención de los principios administrativos aplicables a cada una de las fases del proceso.

Planeación

Principio de previsibilidad.
Principio de objetividad.
Principio de la medición.
Principio de precisión.
Principio de flexibilidad.
Principio de unidad.
Principio de rentabilidad.

Organización

Principio de especialización.
Principio de unidad de mando.
Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.
Principio de dirección-control.

Dirección

Principio de coordinación de intereses.
Principio de impersonalidad del mando.
Principio de la vía jerárquica.
Principio de resolución de conflictos.
Principio de aprovechamiento de conflictos.

Control
Principio del carácter administrativo del control.
Principio de los estándares.
Principio de excepción.

PLANEACIÓN
Naturaleza y propósito

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro.
Planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución.
La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema; por tal motivo, debe abordarse con un enfoque integral. Dentro de los propósitos de la planeación está el definir al objetivo o camino concreto, siendo esto fundamental para determinar las directrices de una organización; la racionalización de los planes es otro de los propósitos básicos, ya que permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Por ello, el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional. Control sin planeación es, simplemente, imposible.
Por último, reconsideraremos varias definiciones de planeación. Según Terry y Franklin: “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias a fin de realizar los objetivos organizacionales”.
De acuerdo con Ackofff, la planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas, en el cual deben considerarse dos aspectos fundamentales: el proceso determinará *qué* hacer y *cómo* hacerlo antes de que se requiera la acción.
Agustín Reyes Ponce: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios, secuencias de operaciones y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”.
Koontz y Weihrich: “La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros.
Genera un espíritu de innovación administrativa”.

Goetz: “Planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido”.

Objetivos

La organización que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como de hasta dónde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Un objetivo es, entonces, un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar.

Políticas

La organización se encuentra en un estado dinámico, latente dentro de la sociedad.

A diario se definen situaciones, algunas poco usuales u otras de índole rutinaria, pero todas estas circunstancias exigen de los agentes una actitud correcta, decidir: ¿cuál acción debe tomarse?, ¿en qué momento y condiciones? Éstas son algunas de las disyuntivas que se le presentan al gerente o a algún otro agente de la organización al tener trato con su personal, proveedores, clientes o *equis* grupo social. Para actuar en conformidad con las condiciones que imperan en la institución o de acuerdo con su cultura organizacional, es necesario auxiliarse con algún recurso, ya sea escrito o simplemente empleado por tradición: las políticas.

Las políticas, de acuerdo con George R. Terry, son: “Una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general, de la cual se desenvuelve la acción administrativa”.

Programas

De acuerdo con Peter Drucker, la administración del tiempo es importantísima. A menos que el tiempo se administre adecuadamente, nada que valga la pena será logrado. El tiempo es un recurso único. Es invisible, indispensable, intangible, irremplazable y, por consiguiente, invaluable. Se encuentra distribuido equitativa y uniformemente.

Procedimientos

Los procedimientos dentro de una organización son muy importantes. Consideremos a los objetivos como la razón misma de la empresa y a los procedimientos como el medio para lograrlos. El procedimiento nos dice cómo hacer el trabajo, qué proceso usar, así como la información complementaria u observaciones necesarias del mismo. Los procedimientos están orientados hacia las tareas.

Presupuestos

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: *Pre,* que significa *antes de*, y *Supuesto*, *hecho*. Por lo tanto, presupuesto significa *antes de lo hecho*.El concepto de presupuesto ha sido definido por diferentes autores; a continuación daremos una lista con algunos conceptos.

Terry y Franklin: “El presupuesto es un plan de ingresos, de egresos, o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas, o de

cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el futuro curso de acción ayudará en los esfuerzos administrativos".

Proyectos

El proyecto es un estudio de factibilidad. Las organizaciones constantemente se interesan por saber cuáles son sus probabilidades de ganar mercado, de ampliar o diversificar sus productos, de fusionarse con otras organizaciones, de invertir en bienes de capital o de otros activos fijos, etc. Todas estas posibilidades se tienen que analizar detenidamente, estudiarse por separado de las actividades rutinarias; en cierto modo, este tipo de análisis o estudios se llaman proyectos.

LA ORGANIZACIÓN

Naturaleza y propósito

El hombre desde la Antigüedad ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo puede ser a través del orden y la coordinación de los recursos de operación de un organismo social. Todos hemos pertenecido alguna vez a una institución educativa, religiosa, deportiva, etc., que sin duda nos dejó la idea de ser "muy organizada" o "poco organizada". Este aspecto de organización influyó mucho respecto a su eficiencia en la respuesta al servicio que se nos otorgó, y es bien cierto que para dar una excelente o mala imagen ante los usuarios, la organización interna tuvo mucho que ver.

La naturaleza de la organización como función dentro de la institución se genera como una necesidad de coordinación, de disciplina, de orden. En la función de planeación fijamos objetivos, después formulamos estrategias y un conjunto de planes para alcanzar estos objetivos, pero se requiere de gente para lograrlo. Se necesita asignar tareas a las personas y estas tareas deben coordinarse. La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una institución, mejorando así las funciones de activación y control del gerente. La organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la institución. Algunos de los propósitos que persigue toda institución al implementar un mecanismo de organización son los siguientes:

• Resolver los conflictos entre individuos por cuestiones de jurisdicción.

• Evitar la duplicidad del trabajo.

• La función organizacional hace que las comunicaciones sean más fáciles al mantener los cauces limpios.

• Muestra, a través de los organigramas, posibilidades de ascenso, que son útiles para el desarrollo de los trabajadores.

• Es la base de nuevas corrientes del pensamiento administrativo como la reingeniería, *downsizing*, *outsourcing*, *resizing*, *empowerment*, etcétera.

Conceptos básicos

Organizar, estructurar, reorganizar, diseñar, son algunos de los conceptos que se manejan en la práctica administrativa. Sin duda, son elementos esenciales en la tarea organizacional, a veces crean confusión, otras tantas se utilizan como sinónimos; por eso, a continuación nos daremos a la tarea de definir y diferenciar estos conceptos básicos.

Organizar

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, de escritorio, preejecutoria. **Su objetivo principal es crear la estructura idónea, conjugando lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común**. A través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, y coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficientes de trabajo.

A continuación, veremos una serie de definiciones sobre la función administrativa de la organización, que seguramente nos dará un margen amplio para comprender su concepto, su función y sus objetivos generales.

Samuel L. H. Burk: "La organización es el análisis y el agrupamiento de todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el fin de proporcionar una estructura de deberes y responsabilidades".

O. Sheldon: "Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles"

Koontz y Weihrich: "Una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos".

Terry y Franklin: "Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas, de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas por el propósito de realizar alguna meta u objetivo".

Estructura de la organización

La estructura es una variable dependiente de acuerdo con las funciones y objetivos que se persiguen en una institución. En la práctica administrativa, la organización como función requiere una estructura de trabajo, una estructura organizacional que sea lógica y adecuada a los objetivos, necesidades y potencialidades de la institución.

A continuación, de acuerdo con varios autores, definiremos a la estructura organizacional:

Blau, Peter M.: "Estructura organizacional es la distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influencian el papel de ellas en sus relaciones".

Ranson, Hinings y Greenwood: "Es un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción, pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas".

En fin, podemos definir la estructura como "conjunto de elementos relacionados entre sí mediante unas reglas determinadas y que se organizan en planos, formando un sistema".

Las instituciones definen su estructura organizacional internamente y responden a ciertas necesidades de orden: autoridad, responsabilidad, comunicación y división de trabajo son algunos ejemplos de ello; pero también existen influencias externas, con las cuales interactúan. Así, tenemos ciertos factores como el tamaño, la tecnología y el medio ambiente que definen su estructura.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:
a) Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
b) Las estructuras están diseñadas para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización.
c) Las estructuras son el medio a través del cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones.
La estructura de las organizaciones produce impacto sobre los individuos por encima, y más allá, de la determinación sobre la cuantía de libertad que se ejerza; de igual forma, la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con la estructura organizacional. Por ejemplo, la capacidad para innovar está más ligada al factor tamaño y a la complejidad de la organización que a los factores de edad, sexo, educación.
Por último, es importante considerar que la estructura organizacional debe reflejar en primera instancia los objetivos y planes, ya que de ellos se derivan las actividades; en segundo lugar, debe reflejar la autoridad y, finalmente, debe reflejar su ambiente, sin olvidar las limitaciones y las costumbres de las personas. De esta manera, una estructura organizacional nunca debe considerarse en forma estática, ya que debe estar diseñada para responder en cualquier momento a las perspectivas de sus miembros en un futuro incierto.

Diseño de la organización

Anteriormente habíamos comentado que las estructuras organizacionales son esquemas dinámicos y los administradores son los responsables directos de estas “obras”, entonces, cuando se elabora una estructura o se modifican dichas estructuras de la organización, se dice que el administrador está diseñando la organización. El concepto de diseño de la organización no es simplemente el elaborar mapas organizacionales y distribuir funciones, va más allá de los organigramas y los manuales administrativos, debe definir el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización.

El proceso de organizar

Harold Koontz y Heinz Weihrich, en su libro *Administración*, *una perspectiva global*, mencionan los siguientes puntos que conforman el proceso de organización:
a) Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
b) Agrupamiento de actividades de acuerdo con los recursos y las situaciones.
c) Delegación de autoridad.
d) Coordinación horizontal y vertical de las relaciones de autoridad e información.

Principios generales de la organización
División del trabajo
Departamentalización
Jerarquización
Línea de mando o autoridad
Autoridad funcional
Unidad de mando
Autoridad
Responsabilidad
Tramo de control

Coordinación
Comunicación
Delegación
Centralización, descentralización, desconcentración

Diseño de la organización
Perspectiva de contingencia

El diseño de la organización, recordemos, es cuando los administradores construyen o cambian una estructura organizacional; todo aquello que afecta a la estructura organizacional se considerará parte del trabajo del diseño organizacional. Este diseño organizacional no responde a un estándar, ya que cada institución persigue diferentes objetivos, maneja cierta cultura organizacional y por lo tanto se estructura de acuerdo con sus necesidades. Antiguamente se pensaba que el modelo de la "burocracia" era un modelo para todas las ocasiones, es decir, era el tipo ideal de organización y esta ideología restringía la perspectiva sobre un verdadero diseño organizacional. Sin duda, la burocracia fue en su momento una importante forma estructural que tenía amplia aplicabilidad, pero no de forma universal; hay condiciones en las que no se le considera la estructura ideal. Las preguntas que nos llegan a la mente son, por ejemplo: ¿cuáles son esas condiciones?, ¿qué otras alternativas tenemos?

La adhocracia, o llamada también estructura orgánica, es una de las respuestas a este par de preguntas. Es una alternativa más simple, tan indeterminada y flexible como rígida y estable es la estructura burocrática. Se puede pensar que la adhocracia está formada por equipos temporales de empleados cuyas tareas y responsabilidades cambian conforme pasan los empleados de proyecto a proyecto. Este tipo de estructura organizacional es el polo opuesto a la burocracia, sin embargo, tal flexibilidad es un margen que se debe aprovechar para el bien de la organización, así como del individuo, y no se considere una holgura improductiva. En segundo plano, para determinar la contingencia del diseño organizacional, es importante analizar tres condicionales o factores importantes: tamaño de la organización, tecnología y ambiente. Estos factores van a influir en el diseño organizacional de una institución. Este enfoque de contingencia implica una racionalidad para el diseño de decisiones que no existe en el mundo real. Las variables de contingencia no determinan la estructura, más bien establecen parámetros dentro de los cuales se toman decisiones, pero aun con estas limitaciones todavía hay espacio suficiente para la discreción administrativa y la alta gerencia seleccionará la estructura que sirva mejor a sus intereses.

Opciones para el diseño

El propósito de este punto es introducir algunas alternativas específicas de diseño que los administradores deben considerar. Las opciones que manejaremos son las más comunes en las organizaciones actuales. No olvidamos las opciones anteriores, es decir, la estructura burocrática y la adhocrática, pero no dejan de ser simples ideales; no hay organización que haya logrado plenamente las características de las mismas.

A continuación analizaremos los modelos organizacionales más utilizados hoy en día. Este concepto es manejado por los tópicos administrativos con diferentes denominaciones. Algunos lo llaman como tal, estructuras organizacionales; otros lo denominan departamentalizaciones, o también lo conceptúan como diseños organizacionales. En este caso, retomaremos el concepto de diseños organizacionales. Así, tenemos que existen diseños:
a) Por función.
b) Por producto.
c) Por área geográfica.
d) Por clientes.
e) Por proceso de fabricación.
f) Matricial.

DIRECCIÓN

La dirección y su aplicación en las áreas funcionales

Naturaleza y propósito

Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, sin cambio, sin evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y, en gran medida, hacer lo mismo con la naturaleza. En la segunda unidad de este tutorial, se analizaron las diversas civilizaciones humanas que influyeron en la historia del pensamiento administrativo. Nos encontramos con aportaciones de mucho valor al estudio de las ciencias administrativas y, sin duda alguna, la dirección de personas tuvo que ver en un alto porcentaje. Grandes líderes a través del tiempo han dejado huella en nuestro pensamiento administrativo y, sobre todo, se ha realizado un estudio a conciencia de la conducta humana, plataforma importante para la supervisión y liderazgo de las grandes organizaciones de hoy y del mañana.

La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa, es decir, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso; algunos la llaman comando, otros la denominan como ejecución o implementación, influencia (Samuel C. Certo), etc. En fin, las denominaciones son válidas siempre y cuando signifiquen toda aquella acción de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera y única fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano. Es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador se le considera un líder y, por lo tanto, un buen jefe.

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo latino *dirigiere*, éste a su vez se forma por el prefijo *di*, intensivo, y *regere*, regir, gobernar.

Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia. Así, se observa una gran similitud con la palabra administración, ya que ambos conceptos ocupan una posición preeminente, es decir, un nivel que sobresale en la

organización. Por ello, lastimosamente, administrar y dirigir son considerados como sinónimos. En muchas ocasiones, la gente cree que dirigir únicamente es administrar.
La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, es decir, la dirección es el aspecto humano del proceso.

Conceptos y principios básicos

Delegación de autoridad

Definición e importancia

La autoridad representa un derecho dentro de la organización para hacer algo basado en el puesto que uno posee, es la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. La autoridad, en el ámbito administrativo, está identificada con la base legítima del poder, por lo tanto existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimento.
Delegar significa conferir, entregar, depositar, confiar, encomendar, encargar. La delegación se considera como un acto elemental en la administración y muy necesaria para que exista una organización. La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones. La mayoría de los fracasos en la delegación de autoridad se presenta no por la falta de conocimientos respecto a su naturaleza, sino porque los gerentes son incapaces de aplicarlos o no desean hacerlo; por tanto, se consideran como problemas de actitudes personales y no intelectuales. Estas actitudes personales van desde la desconfianza de los subordinados, ya sea porque el gerente o supervisor nunca los escogió como equipo de trabajo o por la falta de comunicación con ellos, hasta la manifestación de centrar el poder y la toma de decisiones.

Proceso de delegación de la autoridad

Según Koontz y Weihrich, el proceso de delegación implica los siguientes pasos:
a) Determinar los resultados esperados de un puesto.
b) Asignar tareas al puesto.
c) Delegar autoridad para cumplir estas tareas.
d) Responsabilizar a las personas que ocupan ese puesto por el cumplimiento de las tareas.
e) Generar los controles adecuados para medir eficiencia y responsabilidad.
En este proceso de delegación de autoridad, los elementos que lo componen no podrán separarse y llevarse a cabo de manera independiente. Por ejemplo, en la realidad no es posible asignar tareas a un subordinado, sin apoyarlo con la autoridad correspondiente; al igual que no podemos otorgar autoridad sin saber los objetivos que se persiguen y los resultados que se esperan de ellos.

Liderazgo

Se dice que el líder o los líderes son nuestros valores, nuestras medidas más ambiciosas, nuestro control y la definición de nuestros actos. Los grupos humanos exigen siempre un punto de referencia para sus objetivos, el líder lo genera y lo alimenta; el grupo solicita un apoyo moral y cognoscitivo de la

realidad, el líder se viste paternalmente de ello y transmite sus experiencias y fracasos que seguramente serán un tesoro para sus seguidores.
Este liderazgo, tanto en la sociedad como en las organizaciones, está cimentado en elementos tales como motivación, retos, estatus, poder, carisma, el grupo mismo. El liderazgo es considerado como el grado de influencia que tiene un individuo o conjunto de individuos en otros, para el logro de un fin valioso.

Importancia del liderazgo

Se ha enumerado una serie de funciones que se atribuyen a un líder; a continuación, mencionaremos del maestro Francisco Hernández Mendoza algunas más, pero recordemos que no todas son atribuibles al liderazgo en forma exacta. Así, tenemos que nuestro líder debe ser docto en aspectos de políticas, conocedor de sus funciones, representante del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro, símbolo de grupo, sustituto de responsabilidad, ideólogo, figura paterna, “chivo expiatorio”, etcétera.
Enseguida manejaremos algunas de estas funciones. En primera instancia, el líder tiene la función de representar a un grupo de personas que creen en el objetivo a seguir (objetivo general) y tienen todas sus esperanzas y confianza (objetivos individuales) depositadas en él.
El líder deberá crear misión y visión en el grupo; esto lo mantendrá unido, evitará la entropía y difícilmente se fragmentará dicho grupo por falta de perspectivas.
El líder es un agente de cambio, puesto que tiene la obligación moral de actualizarse en su área, de generar y motivar modificaciones en los procesos y técnicas de trabajo, así como de crear una imagen intachable en todos los aspectos culturales y funcionales de la empresa.
El líder es promotor de la innovación y el desarrollo, aunque parezca contradictorio, fomentará la improvisación en sus seguidores; esto creará nuevos estilos de trabajo, así como nuevos procedimientos en el mismo. Debe romper paradigmas viejos y crear nuevos, con vistas a generar una nueva cultura organizacional dentro de la empresa.
El líder es solucionador de conflictos; éstos no son motivo para generar contradicciones, po r el contrario, los aprovechará y servirán para evitar una experiencia similar.
El líder es formador de recursos humanos, y esto incluye formación de nuevos líderes. Éstos son energía en todos los niveles. El líder lidera energía pura, reúne todo el poder y lo usa como una fuerza energizadora de una empresa progresiva.
Asimismo, está consciente de que no puede hacer todo el trabajo.
El líder debe ser buen negociador, deberá saber vender sus ideas mediante el conocimiento real y profundo de sus funciones y no a través de la persuasión; esto último genera un cliente espontáneo, pero que nunca regresa.
El líder deberá ser integrador, nunca debe ver a la empresa como un caleidoscopio, sino como una unidad, promoviendo así la sinergia y el pensamiento sistémico de los empleados.

El líder debe funcionar como *chivatón*, es decir, debe tener una mente futuróloga que advierta todas las tendencias futuras y unificarlas, así como una gran capacidad de abstracción. Los negocios siempre están en desarrollo.
El líder debe trabajar con retos y no en la mediocridad. Fija como objetivo la capacidad máxima de la gente y hace que sus miembros descubran su propia grandeza. Su fórmula es trabajo en equipo más desempeño individual igual a gran grupo. Respeta el poder y la potencialidad individual.
El líder debe trabajar con principios de flexibilidad, responsabilidad, convicción y permeabilidad en todos los niveles de la organización; sólo así logrará generar "confianza", elemento necesario para superar las fuerzas centrífugas.
El líder debe ser el espíritu precursor que abre nuevos caminos.
El líder debe mantener el control de la situación.
El líder deberá seguir y servir siempre al líder invisible: "El propósito común".

Teorías principales

Teoría de rasgos

Es una de las teorías más antiguas respecto al liderazgo, basada en la llamada teoría del *Gran hombre*, de Thomas Carlyle, de 1910. Dicha teoría está basada en las cualidades o características distintivas de la personalidad y sostiene que "los líderes no se hacen, nacen". Con ella, se han dado a la tarea de analizar los rasgos personales de los líderes exitosos en la historia y que, en un momento dado, los distinguían de los individuos comunes y corrientes. Este estudio trajo como consecuencia la elaboración de una serie de cuadros respecto a los diferentes rasgos o características a considerar, tales como inteligencia, personalidad, presencia, etc. Esta combinación especial de rasgos de personalidad puede ser utilizada para identificar líderes potenciales, así como evaluar la eficacia del liderazgo. No olvidemos que este enfoque es meramente popular, pero no deja de ser campo de estudio para investigadores y practicantes de la conducta humana.
Citaremos los principales rasgos que considera la teoría señalada:
a) Rasgos físicos: energía, apariencia y peso.
b) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza.
c) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.
d) Rasgos relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

Modelo de Blake y Mouton

Los psicólogos industriales de la Universidad de Texas y socios de la firma de consultores *Scientific Methods of Austin*, Robert Blake y Jane S. Mouton, elaboraron en 1964 una tabla denominada malla gerencial (*managerial grid*), con el objeto de representar las dos tendencias de liderazgo que se manifiestan entre los gerentes de cualquier área. Estas orientaciones que, aunque se relacionan, son opuestas entre sí, consideran dos caras del líder: por un lado, estudian al líder centrado en las necesidades de su personal, y por el otro lado, encontramos al líder centrado en las tareas, es decir, en la producción. Esta red gerencial nos permite realizar un estudio a fondo de las diferentes posiciones o estilos administrativos existentes (más de 80) y que juega el líder en un momento determinado dentro de su organización.

La red se compone de un cuadro elaborado a partir de dos ejes. El eje vertical nos muestra la tendencia del líder hacia el bienestar de las personas y el eje horizontal nos señala el interés del líder por la productividad. Estos dos ejes forman un cuadrante y en el mismo se conjuga una mezcla de conductas y estilos de liderazgo.

Modelo de contingencias

Después de muchos estudios sobre líderes en diferentes épocas, se llegó a la conclusión de que no existían rasgos en común que pudiesen haber influido en el éxito de cada uno de estos personajes. Por ello, los investigadores comenzaron a tratar de identificar loa factores que en cada situación afectaron la eficacia de un estilo en particular de liderazgo. En conjunto, a las teorías resultantes de esta investigación se les hizo llamar teorías de contingencia. Según estas teorías, los factores que afectan al estilo de liderazgo son los siguientes:

a) La personalidad del líder.
b) Las expectativas y el comportamiento de los supervisores.
c) Las necesidades de la organización y del individuo.
d) Características de los subordinados.
e) Políticas y cultura organizacionales.

Los modelos de contingencia son ilustrados por los modelos situacionales.

Recordemos que contingencia y situación son complementarias y, en ocasiones, sinónimos; todos los autores coinciden en este punto.

Modelo situacional

Durante décadas, los investigadores y gerentes en ejercicio han cuestionado la premisa de que un estilo particular de liderazgo es efectivo en todos los escenarios organizacionales. Numerosos especialistas en el estudio del liderazgo refutan muchos de los principios propuestos por Kurt Lewin y sus colaboradores, al igual que la teoría de Blake y Mouton y de Rensis Likert. La imposibilidad de obtener resultados consistentes basados en las anteriores teorías del liderazgo, nos lleva a tomar en cuenta las influencias situacionales. El enfoque situacional o de contingencia enfoca un ángulo en el cual las variables en cada situación son analizadas para seleccionar el estilo óptimo de liderazgo.

Una contingencia se define como la posibilidad de que algo suceda o no suceda. Un aspecto situacional es un aspecto coyuntural, es decir, una condicional con base en ciertas variantes (tecnología, medio ambiente, tamaño de la empresa, etc.). Ambos conceptos, contingencia y situacional, nos indican que va a existir una variable dependiente basada en una causalidad. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugeriría que con la condición *a* convendría el estilo *x*, mientras que el estilo *y* sería más conveniente para la condición *b*. Además de determinar las situaciones, es imperativo aislar las condiciones de las mismas. Esto es, analizar las variables claves situacionales y ver en qué grado realmente afecta el trabajo del líder.

Los ingredientes fundamentales de la teoría contingencial del liderazgo son tres: el líder, el grupo y la situación. La variable situación adquiere mayor importancia en la determinación de quién será el líder y lo que deberá poner en práctica. A continuación analizaremos los modelos de contingencia y situacional.

El modelo de Fiedler

Se considera como el primer modelo general de contingencias y fue creado por Fred Fiedler en 1967. Este modelo propone que el rendimiento efectivo del grupo depende de la armonía entre el estilo del líder para interactuar con sus subordinados y el grado de control e influencia que la situación proporcione al líder.

El modelo de Fiedler asevera que un principio o factor clave para determinar el éxito del liderazgo, estriba en el estilo de liderazgo básico del individuo; por lo tanto, es importante determinar cuál es ese estilo básico.

Los líderes efectivos actúan mejor cuando prevalecen situaciones muy favorables o muy desfavorables. Los líderes tolerantes son aquellos que actúan bajo situaciones combinadas.

Fiedler sugiere que los líderes modifiquen sus estilos dependiendo de las circunstancias, y que los puestos o trabajos se puedan modificar de manera que se acoplen al enfoque de liderazgo con el cual el administrador se ajuste mejor.

Teorías de Tannenbaum y Schmidt y Hersey y Blanchard

En 1958, Tannenbaum y Schmidt desarrollaron un modelo de liderazgo con enfoque situacional, en el cual sugieren una gama amplia de estándares de comportamiento del liderazgo. Cada tipo de comportamiento se relaciona con el grado de autoridad utilizado por el líder y el grado de libertad disponible para los subordinados, en la toma de decisiones, dentro de un “continuo” de modelos de liderazgo. El líder podrá escoger qué tipo de estilo de liderazgo utilizará, basado en las fuentes dentro de sí mismo, de sus subordinados y de la situación.

El modelo Tannenbaum y Schmidt.

El significado de cada uno de los puntos de la gráfica es el siguiente:

1. El líder toma la decisión y la anuncia.
2. El líder vende la decisión.
3. Presenta ideas e invita al cuestionamiento.
4. El líder presenta una decisión tentativa a cambios.
5. El líder presenta el problema, pide sugerencias, toma la decisión.
6. El líder define límite, el grupo toma la decisión.
7. Los subordinados tienen facultades de decisión, dentro de los límites definidos.

Libertad de los subordinados

La gráfica nos muestra estas diferentes posiciones en las que el líder podrá escoger. En el extremo izquierdo se localiza el enfoque totalmente autocrático o “centrado en el jefe”. En el otro extremo de la escala, se enfatiza la libertad del empleado para tomar decisiones, sujeto a limitaciones muy amplias. Entre estos dos extremos existen muchas posibles combinaciones de influencia compartida entre el líder y el seguidor.

La teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Estos autores sostienen que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la "madurez" de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y la experiencia relacionadas con el trabajo.
Las metas y los conocimientos de los seguidores son importantes variables para determinar el estilo de liderazgo eficaz. Hersey y Blanchard consideran que la relación entre el administrador y los subordinados pasa por cuatro fases, y en cada de ellas el líder debe modificar su estilo. Las fases a seguir son las siguientes:
a) Fase inicial, alta tarea-baja relación. Los subordinados ingresan a la organización y es necesaria, por parte del líder, una orientación hacia el trabajo, hay que enseñarles sus actividades y familiarizarlos con las reglas y políticas de la empresa. El administrador todavía no puede considerar al trabajador como colega; por lo tanto, no es posible desarrollar un liderazgo participativo.
b) En la segunda fase, comportamiento de alta tarea-alta relación. Los subordinados comienzan a tomar más conciencia de la organización, la administración sigue siendo orientadora, la confianza y el respaldo van aumentando conforme se familiarice con los subordinados; éstos aún no se sienten capaces de aceptar toda la responsabilidad. El líder debe utilizar comportamientos orientados a los empleados, implementar un apoyo socioemocional, es decir, que el seguidor sienta y se convenza psicológicamente de las decisiones que tiene que tomar.
c) En la tercera fase, alta relación-baja tarea. Aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados; éstos comienzan a aceptar retos y buscar mayores responsabilidades. El líder ya no tendrá que jugar el papel de directivo, incluso la supervisión estrecha se torna molesta.Pero el líder seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor. Esta fase es participativa, ya que tanto el líder como los seguidores toman parte en las decisiones mediante una comunicación bidireccional.
d) En la fase cuatro, baja relación-baja tarea. Los subordinados han madurado, se vuelven independientes sin que necesiten o esperen una relación directiva con su líder. A esta fase se le llama delegación porque el estilo de liderazgo permite a los seguidores que se "encarguen" de sus propios asuntos. El líder tiene la seguridad de delegar, ya que los seguidores son de óptima madurez.

Modelo camino-meta

De acuerdo con la teoría del camino y meta, el éxito del líder está basado en la habilidad de clarificar sus metas, cuando aumentan las recompensas para los subordinados que las logran y cuando hace que sea fácil transitar por el camino que lleva a esas metas. Esta teoría fue creada por Robert J. House y Terence Mitchell, quienes aseguran que la primera proposición de la teoría de camino y meta es que la conducta del líder debe ser aceptable y satisfactoria para los subordinados. En la medida en que consideren que esa conducta va a solucionar de manera inmediata o futura sus problemas, así será el grado de respuesta a las necesidades de la organización y, por ende, del líder.

Esta teoría tiene una similitud con la teoría de las expectativas de Victor Vroom. Este modelo camino-meta afirma que la fuerza de la motivación para lograr el objetivo trazado por la dirección está en función de las expectativas combinadas de que el esfuerzo conducirá a un desempeño y de que éste conducirá a recompensas. Esta teoría se concentra en la forma en que los líderes pueden afectar la motivación, fomentando la disponibilidad y el atractivo de las recompensas, y fortaleciendo las expectativas de que los esfuerzos pueden dar como resultado desempeño, y éste, a la vez, recompensas.
La teoría de camino-meta propone dos tipos de variables de situaciones o contingencias que moderan la relación entre la conducta y el resultado del liderazgo:
a) Las ambientales. Son aquellas que están fuera del control del subordinado, tales como estructuras de la actividad, sistema formal de autoridad y grupos de trabajo.
b) Las que forman parte de las características personales del subordinado: experiencia, capacidad, etcétera.
Las variables ambientales afectarán la conducta del líder, y éste demostrará su habilidad para adaptarlas a las necesidades de las tareas y escenarios de la organización, mientras que las características personales de los subordinados determinan la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder.

Motivación

Los administradores se enfrentan a un interesante problema. Se les considera responsables de las tareas que se han de llevar a cabo en las organizaciones, pero un administrador aislado no puede terminar las tareas por sí solo, es necesario el esfuerzo común de los subordinados. Lo que un administrador debe hacer es inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo para el desempeño de la tarea que se tiene entre manos. Éste es el desafío de la motivación.
La motivación es un estado dinámico (varía continuamente en cada persona) que incita deliberadamente a elegir una actividad (a comprometerse con ella y a perseverar hasta el fin). La motivación es un estado latente interno, no existe motivación como tal en el medio ambiente, lo que existen son factores para motivar. El individuo enciende, activa esa chispa apagada cuando siente que lo que debe hacer le va a generar algún beneficio.
La motivación es un factor importante en cualquier fase del proceso administrativo, pero especialmente en la dirección es tema obligado. Su importancia radica en que este concepto es aplicable cien por ciento al recurso humano, ya que no se puede considerar líder a nadie, si no está motivado él mismo y si no sabe proyectar ese entusiasmo a sus seguidores.
Motivar es ejecutar acciones tendientes a lograr reacciones, por lo tanto, motivar es inducir al trabajador a actuar. La habilidad es el poder de saber hacer las cosas, mientras que la motivación es querer hacer las cosas. La falta de motivación produce ineficiencia y monotonía en el trabajo, improductividad y mala calidad en el servicio y, como resultado de todo esto, un alto porcentaje en la rotación de personal. La motivación produce una reacción en cadena, que se inicia con el deseo interno de satisfacer necesidades y que dan lugar a la fijación de metas, que provocan acciones tendientes a su logro y, por ende, a la satisfacción de esas necesidades.

Teorías principales

Abraham Maslow

La teoría de la jerarquía de las necesidades, creada por Abraham Maslow, asevera que la motivación de las personas depende de cinco distintos tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se organizan de manera jerárquica de acuerdo con su capacidad para motivar la conducta. El nivel más básico son las necesidades fisiológicas o primarias. Cada una de estas necesidades, en cuanto no están satisfechas, roba toda la atención del individuo y tendrá un poder virtualmente exclusivo de motivar la conducta. Sin embargo, cuando son satisfechas, pierden su poder motivador.

Al ser satisfecho, el nivel más bajo de las necesidades no produce una comodidad, por el contrario, da pauta a desear situaciones óptimas cada vez con mayor frecuencia. Cuando el individuo satisface su necesidad de alimento, vestido y techo, siente la necesidad de integrarse y realizarse en una sociedad cada vez más compleja; sus deseos de éxito, membresía y reconocimiento, están latentes en forma permanente. Un nivel cada vez más alto se convierte en una fuente activa de motivación.

Los individuos pueden desplazarse hacia abajo o hacia arriba en la jerarquía. Un individuo, cuando pierde su trabajo, de pronto tiene miedo ante la incertidumbre de sus deudas; por lo tanto, puede caer en un nivel específico, hasta que logra resolver su situación y de nuevo escala los niveles altos de satisfacción de necesidades a los cuales estaba acostumbrado.

David McClelland

David McClelland retoma la teoría de John W. Atkinson, quien sostiene que el comportamiento del individuo y su desempeño se relacionan con tres impulsos básicos:

a) La necesidad de logro.
b) La necesidad de poder.
c) La necesidad de afiliación o de contacto estrecho con otros.

Cada una de estas necesidades va a ser importante para determinar el perfil del administrador que necesita una organización. Los individuos realizan una actividad *equis* porque su propia personalidad se los exige. Hay individuos intrépidos, que buscan constantemente retos y tienen mucha creatividad; seguramente sus necesidades son de logro. A este tipo de individuos se les motiva encargándoles proyectos o actividades complejas.

La teoría de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores, la cual explica el comportamiento de los individuos en situaciones de trabajo. Se plantea la existencia de dos factores que encauzan el comportamiento de las personas. Por un lado, están los factores higiénicos o extrínsecos. Estos factores se localizan en el medio ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Estas condiciones están administradas y decididas por la empresa, por lo tanto están fuera del control

de los subordinados. Un ejemplo de estos factores es el salario. Cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los subordinados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero cuando los factores higiénicos son pésimos y precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

Los factores motivacionales o factores intrínsecos son aquellos que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Estos factores sí están bajo el control del individuo, ya que están relacionados con lo que él hace y desempeña. Los factores motivacionales generan un sentimiento vinculado con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización; es importante que estos factores se desarrollen en el individuo. Para ello, es imprescindible el enriquecimiento del puesto, es decir, reconocer al individuo por sus habilidades y conocimientos, encomendándole tareas acordes a su desarrollo profesional y generando retos dentro de la organización, así como asignarle proyectos importantes para el subordinado y para la empresa.

Se les reconoce como factores de satisfacción, ya que están ligados a la satisfacción del individuo. Cuando son óptimos, provocan la satisfacción; por el contrario, cuando son precarios, la evitan.

Vroom

La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a conducirse en forma determinada con base en la expectativa de que al acto seguirá cierto resultado, y en lo atractivo que parece ser éste para el individuo.

El modelo incluye tres variables o relaciones. Se enfoca en tres relaciones:

a) Relación esfuerzo-desempeño

¿Si rindo un máximo esfuerzo se reconocerá en mí la evaluación de desempeño?

b) Relación desempeño-recompensa

¿Si obtengo una buena evaluación en mi desempeño dará lugar a recompensas organizacionales?

c) Relación recompensa-metas personales

¿Si soy recompensado serán atractivas las recompensas para mis intereses personales?

La teoría de Victor Vroom fue desarrollada en 1964 y es una de las teorías de motivación con más reconocimiento a nivel mundial. Esta teoría asume que la conducta del individuo es resultado de un análisis concienzudo de una serie de alternativas que proponen maximizar el placer y disminuir el dolor en el desempeño de una tarea.

Los elementos que intervienen en esta teoría son:

A) Las expectativas.

B) Los instrumentos o medios para lograr los objetivos.

C) La valencia, llamada también el nivel de los resultados.

Comunicación

La comunicación es uno de los elementos más importantes de un grupo social. La comunicación parte del sentido de que existe el elemento primordial que es

el lenguaje. El lenguaje es considerado como un instrumento de relación social; es el encargado de hacer cognoscible el pensamiento; es la idea entre los hombres con motivo de su actividad productiva y de su vida espiritual; es registro y combinación de ideas y pensamientos; puede manifestarse de forma mímica, oral, escrita, musical, etcétera.
El lenguaje, como expresión de toda sociedad, es imprescindible, ya que, en combinación con el trabajo, genera el desarrollo de la misma. Hay un principio que nos dice: “mientras más claramente pensemos, más claramente seremos capaces de comunicarnos, y en la medida en que aprendamos a comunicarnos mejor, descubriremos que podemos pensar mejor”.
Miguel F. Duhalt Kraus, en su libro *Técnicas de comunicación administrativa* (UNAM), define a la comunicación administrativa como “el proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito”. Esta comunicación se da entre las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella. O sea que existe comunicación interna, entre los integrantes de la organización, y comunicación externa, con toda aquella persona o grupos organizacionales que tienen que ver con la empresa.
La comunicación es un proceso, si dentro de éste no hay respuesta, definitivamente no existe aquélla. No se puede exagerar la importancia de la comunicación efectiva para los administradores por una razón específica: todo lo que un administrador lleva a cabo involucra comunicación. Todo, absolutamente todo movimiento en la organización se da a través de la comunicación. Un administrador no puede tomar decisión alguna sin información, se tiene que comunicar esa información, y una vez tomada la decisión, se comunicará a toda la organización tal decisión. Un trabajador no puede realizar sus tareas rutinarias sin información, un inversionista no decidirá dónde invertir sin información, etcétera.

Proceso

El modelo del proceso de comunicación está compuesto por siete etapas:
a) La fuente de comunicación. Es quien tiene la información y la transmite. Antes de que pueda existir comunicación, debe haber un propósito al que se llama mensaje.
b) La codificación. El mensaje se convierte a una forma simbólica.
c) El canal es el medio a través del cual se transmite el mensaje.
d) La decodificación es cuando el receptor traduce el mensaje del emisor.
e) El receptor es el que recibe la información.
f) La retroalimentación se da cuando existe respuesta por parte del receptor, y la envía al transmisor de nuevo.
g) El medio ambiente son todos aquellos elementos que están en el exterior y que van a influir para que se dé una buena o mala comunicación. Dentro del medio ambiente están el ruido, la quietud, estática telefónica, impresión ilegible, falta de atención del receptor, etcétera.

Barreras

Barreras de la comunicación

Tipos de barrera Descripción

Semánticas

Es cuando una palabra tiene distintos significados y no se utiliza con precisión o cuando la palabra no es conocida.

Lingüísticas

Es cuando se habla en un idioma distinto al que está familiarizado el receptor.

Físicas

Se presentan por la influencia del medio social y ambiental. Lejanía, ruido, cubículo pequeño, etcétera.

Fisiológicas

Se manifiestan como consecuencia de un mal corporal o tara mental. Sordera, ceguera, retraso mental, etcétera.

Psicológicas

Se presentan por la actitud o comportamiento de las personas. Agresividad, miedo, timidez, etcétera.

Administrativas

Son las que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa u organismo social.

Comunicación organizacional

Una de las aplicaciones más obvias de los conceptos de la comunicación la encontramos en el área de la toma de decisiones. Transmitimos información y ésta se utiliza en la toma de decisiones; más aún, las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas.

La comunicación sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados. Además, propicia la motivación al esclarecer a éstos lo que han de hacer, la eficiencia con lo que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización: control, motivación, expresión e información.

En una organización eficaz la comunicación fluye en diversas direcciones: hacia abajo, hacia arriba y de manera cruzada. Tradicionalmente, la comunicación hacia abajo había sido considerada como la más importante, pero si la comunicación solamente fluye de arriba hacia abajo, surgirán problemas. De hecho, se podría decir que la comunicación eficiente debe empezar con el subordinado, y esto significa sobre todo comunicaciones hacia arriba.

La comunicación fluye también horizontalmente, es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o similares, y diagonalmente, que comprende personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

Las organizaciones pueden diseñar sus redes o estructuras de comunicación de diversas maneras. Algunas redes quizá se diseñen de manera rígida; así, puede desalentarse la conversación de los empleados con todos, menos con su supervisor inmediato.

Tal red puede tener como objeto evitar que los ejecutivos de alto nivel se vean sobrecargados con información innecesaria y mantener el poder y el estatus de ellos.

Otro factor importante es la relación personal entre el receptor y el emisor; un subordinado y un gerente que han tenido siempre relaciones amistosas, tenderán más a lograr una buena comunicación que dos personas que siempre están discutiendo.

La comunicación en la supervisión

La supervisión es una función de la dirección y literalmente significa: "visión desde un punto por arriba del normal". En consecuencia, es una función que debe desempeñar un superior. La supervisión es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla un personal al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

Por lo tanto, si la tarea primordial del supervisor es contribuir al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo, entonces es necesario mantener las mejores relaciones entre todo el personal, en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación, que facilite por un lado la labor del supervisor, y por el otro, romper con el paradigma del señor capataz, que únicamente desea el mayor beneficio a la empresa y se olvida de las necesidades del trabajador.

Entre los principios de supervisión encontramos el principio de la información: "no es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la información concerniente a su trabajo".

Esto es importante, pues ya habíamos comentado que toda actividad requiere información. Informar, en su acepción más amplia, significa dar noticia de una cosa, enterar. En este sentido, es sinónimo de comunicar. La información es el contenido de la comunicación.

Dentro de la organización existen dos tipos de información hacia los empleados que debe considerar el supervisor:

Información introductoria

• Orientación respecto a todo lo relacionado con la empresa, ya sean objetivos, políticas, reglas, prestaciones, la historia de la empresa, etc. Generalmente, esta información se le hace llegar a través de folletos de bienvenida.

• Instalación. Todo lo relacionado con la rutina de su propio trabajo, qué se espera de él, cómo se va a evaluar su desempeño, el lugar y la manera de obtener material de trabajo, medidas de protección, herramientas de trabajo.

Usualmente, esta información se le da al trabajador en forma personal.

Información permanente

• Qué tareas debe hacer.
• Cómo debe hacerlas.
• Cuándo debe hacerlas.
• Dónde debe hacerlas.
• A quién debe reportar el trabajo realizado.

Esta información se complementa con la actualización constante del supervisor en forma personal respecto a técnicas, maquinaria y procesos nuevos que, seguramente, al enseñar a sus subordinados, éstos encontrarán en el supervisor un amigo y un maestro permanente.

Toma de decisiones

La toma de decisiones es un tema ya analizado anteriormente en este tutorial. Recordemos que, en general, se define como “la selección entre alternativas”. En el proceso de planeación se manejó la toma de decisiones como un proceso racional, donde es imprescindible aplicar los modelos matemáticos. En la fase de dirección juega mayor importancia la habilidad del administrador para solucionar problemas de emergencia. En esta fase del proceso administrativo, el administrador tiene la necesidad de contactar no sólo con personal interno, sino que tiene que lidiar con personas y organizaciones externas que afectan de manera favorable o desfavorable las actividades de una empresa. Es entonces cuando su pericia, aunada a todo aquello que ha sembrado en relaciones personales y contactos externos, le dará campo fértil para escoger la mejor alternativa y solucionar los problemas que se presenten en ese momento.

Visualizar la toma de decisiones como una simple elección errónea y superficial. Nosotros tomamos decisiones a cada momento: ¿qué camisa me pongo hoy?; para ir a la escuela, ¿abordo pesero o metro?; ¿qué como y en dónde? Éstas son algunas de las decisiones que debemos tomar a diario. La alternativa que elijamos no nos lleva ni un minuto, escogemos y ya, y las consecuencias no son alarmantes. Pero la empresa es otra situación. Si el administrador decide qué maquinaria comprar, antes tiene que analizar proveedores, definir precios, lugar y condiciones de entrega, etc. De este modo, nos damos cuenta que decidir no es escoger y ya, sino que implica todo un proceso racional, un análisis de alternativas y cálculos de riesgo.

La toma de decisiones se define como el proceso de análisis y selección de alternativas disponibles. En la organización, la importancia está en que mientras sea más racional y objetiva la decisión, será más rentable la organización en todos sus aspectos.

El hecho de que casi todo lo que hace un administrador requiera tomar decisiones, no significa que éstas siempre sean largas, complicadas. Muchas de las decisiones de un administrador son de naturaleza rutinaria. Pero aun así, hay que desarrollar un modelo para tomar la mejor decisión.

Etapas y proceso

Del libro *Administración, teoría y práctica*, de Stephen Robbins (1994), tomamos las siguientes etapas del proceso de toma de decisiones:

Paso 1. La identificación de un problema. El proceso comienza con la existencia de un problema. Se pretende llegar a un nuevo estado en ese momento, por lo tanto se crea un conflicto de situaciones.

Paso 2. Identificación de los criterios para la toma de decisiones. Identificar cuáles son los criterios relevantes para tomar una decisión. Éstos pueden incluir criterios como precio, modelo, equipos opcionales, etcétera.

Paso 3. La asignación de ponderaciones a los criterios. Hay que determinar qué criterios son más importantes y cuáles no. En cierta etapa de la organización es más importante definir el costo de lo que se quiere adquirir y no la calidad; en otra fase de la organización puede ser al contrario.

Paso 4. El desarrollo de alternativas. En este paso, la organización tiene que analizar las alternativas viables que pudieran tener éxito para resolver el problema. Únicamente se listan las alternativas, aún no se valoran.
Paso 5. Análisis de alternativas. Es importante definir las fortalezas y debilidades de cada alternativa. Se evalúa cada una de las alternativas, comparándolas con los criterios ya preestablecidos en los pasos 2 y 3.
Paso 6. Selección de una alternativa. Esta fase es la parte crítica de escoger la mejor alternativa entre las que están enumeradas y valoradas. Según nuestros estudios y cálculos, aquella que generó el valor más alto a nuestras necesidades.
Paso 7. La implantación de la alternativa. Esta fase sirve de complemento a las anteriores. Estamos de acuerdo que con la fase anterior el proceso de decisión se resolvió. Pero es necesario seguir los efectos de la decisión tomada, y ver realmente que la decisión haya solucionado el problema, esperando también la participación y el compromiso de la gente que esté involucrada en el proceso.
Paso 8. La evaluación de la efectividad de la decisión. Es el último paso, juzga el resultado de la decisión para ver hasta qué grado se ha corregido el problema.

CONTROL

Control y su aplicación en las áreas funcionales

Naturaleza y propósito

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. El control y la planeación son considerados como los “hermanos siameses”, porque van tan unidos y dependen uno del otro que en ocasiones no se sabe cuándo termina uno y dónde empieza el otro. Controlar es determinar que lo que se planeó, o se pretendió realizar, se esté llevando a cabo en tiempo y condiciones prescritos. El control, en cierta forma, puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.
No siempre existen las condiciones para que una actividad o un proceso de trabajo estén exentos de errores, o se presenta falta de interés por parte de los subordinados y esto causa mermas o pérdidas que afectan los resultados finales.
Por ello, es necesaria la presencia del control.
No debe considerarse al control como un castigo durante el proceso de trabajo. Por el contrario, es una necesidad y, por lo mismo, hay que implementarlo.
No olvidemos que hacer uso del control exige buscar las técnicas adecuadas y una filosofía participativa. El control existe en todos los niveles administrativos. El control es un estándar por el cual debemos luchar, y también respetarlo, ya que ello nos garantiza el éxito en todo lo que emprendamos.
El control debe ser motivador tanto para la dirección como para los subordinados, ya que si se están cumpliendo los estándares, esto sería causa de mejores salarios y recompensas por productividad, al igual que reconocimientos públicos del desempeño de los individuos dentro de la organización.
Es importante definir qué modelo de administración implementar cuando el estilo de liderazgo es demasiado libre y prácticamente no existen controles.

Entonces se debe suponer que el subordinado se encuentra en una etapa de madurez y, por lo tanto, tendrá la posibilidad de tomar decisiones y de velar por los intereses de la organización. Los propósitos del control en cualquiera de sus modalidades tienden a garantizar el logro de los resultados.
Dos factores crean la necesidad de control. En primera instancia, los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes. Es por ello que se necesita el control, para asegurarse de que los miembros de una organización trabajan en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta que se alcanzan.

Conceptos básicos

A lo largo de la lectura de esta fase del proceso administrativo, nos encontramos con ciertos términos o conceptos básicos para comprender su forma de funcionamiento. Por lo tanto, considerando la necesidad de comprender estos puntos o conceptos, nos daremos a la tarea de enunciar y definir en forma simple cada uno de ellos.
Control. Se considera como la última fase del proceso administrativo cuyo propósito es la medición y corrección del desempeño, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.
Desempeño. Son los resultados parciales que se van obteniendo en el transcurso del proceso de trabajo.
Desviaciones. Son impurezas, situaciones no tolerables, variaciones en los resultados pronosticados.
Estándares. Son simples criterios de desempeño. Son puntos seleccionados en todo el programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas.
Medición. Evaluar, estimar el desempeño en cada fase o etapa del proceso de trabajo. Es la determinación de la cantidad o capacidad de una entidad bien definida.
Acción correctiva. Son todas aquellas acciones que llevará a cabo el responsable de la medición real del desempeño, con el fin de corregir las desviaciones que se presenten.
Retroalimentación. Es el proceso a través del cual, con base en información obtenida del desempeño real, un individuo alimenta con ella a una computadora, la cual nuevamente nos transmite la información requerida y nos indica las alternativas a seguir para mejorar el proceso de trabajo. Estos sistemas de retroalimentación pueden considerarse de tiempo real, cuando realizamos transferencia de fondos electrónicos, compramos a través de la Internet o hacemos uso de la robótica en nuestras instalaciones.

Proceso del control en las distintas áreas funcionales

Medición

Esta fase del proceso de control nos indica en qué forma medimos o nos percatamos de la situación. Sin la medición, el gerente se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden ser confiables o no. Para medir, necesitamos una unidad de medida y una cuenta de cuántas veces la organización está en consideración, es decir, cuál es el margen de error aceptado.

Para medir el desempeño real, podemos utilizar la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. La observación personal brinda información de primera mano y profunda sobre la actividad real.
Cuando medimos el desempeño en el aspecto productivo tangible, no se presenta demasiado problema: contamos cuántas unidades se lograron y eso es todo. El problema es cuando deseamos medir algunos resultados intangibles y no es fácil reunir datos sobre ellos. Por lo tanto, tenemos que depender de medios tales como el criterio y pistas indirectas. La buena moral de los empleados, la comunicación efectiva y las compras eficientes son unos pocos de los intangibles de más importancia.
La medición real del desempeño se hace en diferentes formas. Este estudio se limitará a tres fuentes:
a) Observaciones personales.
b) Reportes verbales.
c) Reportes escritos.
El método de observaciones personales significa ir al área de actividades y tomar nota de lo que se está haciendo. Es uno de los medios más antiguos de averiguar las cosas. Aunque tiene muchos partidarios esta práctica, también tiene sus *bemoles*. La obtención de información amplia y general es un punto menos para el uso de este método, al igual que la mínima obtención de información cuantitativa. Ir a supervisar el punto de trabajo, en muchas ocasiones, es mal interpretado por los subordinados, que se sienten vigilados y cohibidos. Por otro lado, cuando el área de trabajo es amplia, no es posible recorrer toda la planta; esto resta credibilidad a lo que se pretende medir.
El método de reportes verbales puede ser a través de entrevistas, discusiones informales o de una reunión con el grupo de trabajo. Por ejemplo, el vendedor se reporta con su jefe al final del día, ya sea para entregar pedidos o para intercambiar información del departamento.
Los reportes verbales conservan ciertos elementos del método de observación personal, ya que la información se transmite verbalmente y se incluye el contacto personal. Las expresiones, tono de voz y la general evaluación del desempeño pueden ser observados por el que reporta, y se pueden hacer aclaraciones en ese momento para evitar malos entendidos.
El reporte por escrito es una práctica utilizada sobre todo en empresas grandes. Se emplea este tipo de reportes para proporcionar información sobre el desempeño. Los reportes escritos no sólo sirven para evaluar en ese momento, sino que también se guardan para fechas futuras, con la ventaja de elaborar comparativos y estadísticas.

Comparación

En esta etapa se compara el desempeño con el estándar. En realidad, esto mide el desempeño. Cuando existe alguna variación entre el desempeño y el estándar, es necesario aplicar criterio para evaluar su significado. Dependiendo del valor de la tarea, es posible aceptar ciertas desviaciones; esto nos recuerda un poco al concepto de calidad. En otras actividades no se permite un mínimo de desviación en los resultados. Imaginemos que vamos a cambiar un billete de cien pesos al banco. El cajero nos da noventa pesos; la actividad tuvo un pequeño desvío de 10%, pero a nosotros, aunque fueran diez centavos, no nos

interesa. Exigimos el 100% de resultados por parte del cajero. Las desviaciones excesivas de este rango se vuelven significativas y atraen la atención del administrador.
Cuando se definen las desviaciones, es importante considerar tanto las sugerencias de la persona que se encuentra en contacto directo con el proceso, como también llevar a cabo esa comparación en el punto de acción.
La atención administrativa debe centrarse en el principio de excepción, es decir, el control se facilita concentrándose en las excepciones o variaciones notables del resultado esperado o estándar establecido. Los casos excepcionales son aquéllos en los cuales vamos a centrar toda nuestra atención. Un profesor no tiene por qué preocuparse por los alumnos que obtienen 9 y 10, o en aquellos que se encuentran en la media de 7 u 8. Por el contrario, el profesor centrará sus esfuerzos en aquellos alumnos que tienen calificación de 6 o reprobatoria.

Acción administrativa

Éste es el tercer y último paso en el proceso de control, y puede considerarse como la etapa en la cual se asegura que las operaciones están ajustadas y los esfuerzos encaminados en forma positiva hacia el verdadero logro de los resultados esperados.
Se sugiere aplicar una acción enérgica e inmediata siempre y cuando se detecten desviaciones de importancia. El control efectivo no permite demoras innecesarias, excusas o excesivas excepciones.
Esta acción correctiva la aplica quien tiene la autoridad sobre el desempeño real. En ocasiones dicha acción administrativa tiende a aplicarse desde una simple reorganización hasta una reingeniería. Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación deberá ir acompañada de una responsabilidad fija e individual.
Hacer responsable a una persona por lo que hace, le da mayor importancia al papel que juega en la empresa. Este tipo de acción le permite al subordinado tomar las decisiones correspondientes en el momento preciso, evitando así demoras innecesarias en el proceso de trabajo y, algo muy importante, acciones correctivas, en muchas ocasiones dramáticas.
Es importante considerar, dentro de la acción administrativa, que se pueden presentar tres cursos de acción por parte de los administradores:
a. No hacer nada.
b. Corregir el desempeño real. Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar acciones correctivas.
c. Revisar el estándar. Es posible que la variación haya provenido de un estándar irreal. Esto es, la meta puede ser demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es el estándar el que necesita atención correctiva, no el desempeño.

Tipos de control en las distintas áreas funcionales

Control previo

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Denominados a veces como controles preliminares o precontroles, garantizan el éxito de la operación antes de emprender la acción.
Es el tipo de control más deseable, ya que evita problemas anticipados. Se le llama así porque ocurre antes de la actividad real. Este tipo de control está dirigido hacia el futuro.
Este tipo de controles permite a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos, por desgracia, requiere mayor información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil de desarrollar para los administradores, como resultado, a éstos no les queda sino usar uno de los otros dos tipos de control.
Ejemplo de este tipo de controles es la aplicación de políticas y procedimientos que, en el caso de las primeras, limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones, y en el caso de los segundos, definen qué acciones específicas, en una secuencia prescrita, van a seguirse.

Control concurrente

El control concurrente es aquel que se realiza en todo el proceso y puede garantizar que el plan se lleve a cabo en el tiempo especificado y en las condiciones requeridas. El control sobre la marcha implica que se habrán de corregir las variaciones en los estándares tan pronto éstos ocurran o dentro de un lapso muy breve.

Control posterior o de retroalimentación

El control de retroalimentación implica que se han reunido y analizado algunos datos, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones. Este control es el menos requerido por la empresa, ya que en muchas ocasiones las correcciones salen más caras que el mismo proceso.

Herramientas de control

Las herramientas de control adoptan muchas formas. Algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Unas miden qué tan bien está la situación financiera de la empresa, en tanto que otras indican la eficiencia de la producción. Inclusive, otras herramientas de control consideran las actitudes de los empleados y las percepciones. Aun cuando las herramientas de control varían en gran medida en su diseño y en lo que pretenden medir, todas persiguen siempre el mismo objetivo básico: determinar variaciones de los estándares deseados, para que la administración pueda tomar las medidas correctivas.
Dentro de las herramientas de control tenemos las siguientes:
a) Auditorías administrativas.
b) Auditorías contables.
c) Estados financieros.
d) Análisis de razones financieras.
e) Presupuestos.
f) Sistemas de control logístico.
g) El uso de técnicas de modelos matemáticos como el PERT, CPM, gráfica de Gantt.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL DE LA UNIDAD 1

Chiavenato, I., 2006, “Introducción a la teoría general de la Administración”. 7ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill.
Alvarez, Héctor Felipe. Administración, una introducción al estudio de la Administración. Sociedad para Estudios Pedagógicos Argentinos. Córdoba 1987.
Yourdon, Edward. Análisis estructurado moderno. Prentice-Hall Panamericana, S.A. México 1989.
Ramón García-Pelayo y Gross. Pequeño Larousse Ilustrado (diccionario). Ediciones Larousse. Francia 1977.

En línea el 1 de mayo del 2009, disponible en http://www.cinstrum.unam.mx/productos/index.htmhttp://www.tuobra.unam.mx/publicadas/010820192601.html
En línea el 1 de mayo del 2009, disponible en http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/021128143527.html

En línea el 1 de mayo del 2009, disponible en http://www.uaim.edu.mx/web-carreras/carreras/CALIDAD/05TRIM/ADMINISTRACION.pdf

En línea el 1 de mayo del 2009, disponible en http://fcasua.contad.unam.mx/material_didactico/interior.htm#