



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

FACULTAD DE INGENIERÍA

Apuntes para la materia de

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

ÁREA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

ING. ARTURO CASTILLO RAMÍREZ



PREFACIO

ÍNDICE

1.	LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN	1
1.1	¿Quiénes son los administradores y dónde trabajan?	1
1.2	Los miembros de una organización	2
1.3	¿Qué es la administración?	3
1.4	Las cuatro funciones de la administración	5
1.5	Los roles de la administración	7
1.6	¿Son los administradores eficientes también administradores de éxito?	11
1.7	Administración por tipos de organizaciones	14
1.8	¿Por qué estudiar administración?	17
2.	EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	19
2.1	Escuela de la administración científica	20
2.2	Escuela de la teoría clásica de la organización	23
2.3	Escuela conductista: la organización son las personas	28
2.4	Escuela de la ciencia de la administración	31
2.5	Avances recientes de la teoría de la administración	32
2.6	Enfoque de sistemas	33
2.7	Enfoque de contingencias	36
2.8	Compromiso dinámico	38
3.	TOMA DE DECISIONES	44
3.1	¿Cómo detectar problemas y oportunidades?	45
3.2	¿Cómo establecer prioridades?	49
3.3	Naturaleza de la toma de decisiones gerencial	50
3.4	Proceso de toma de decisiones	54
3.5	¿Cómo puede integrar en la organización problemas, tipos de decisiones y nivel?	59
3.6	Toma de decisiones en grupo	61
4.	PLANEACIÓN	68
4.1	Planeación: una idea general	68
4.2	Tipos de planes	72

4.3	Objetivos y metas	78
4.4	Políticas	83
4.5	Estrategias: cómo alcanzar los objetivos	87
4.6	Integración de objetivos, políticas y estrategias	93
4.7	Proceso de planeación	94
5.	ORGANIZACIÓN: DISEÑO Y ESTRUCTURA	100
5.1	Pasos básicos para organizar. Las cuatro piezas angulares	101
5.2	Diseño organizacional	111
5.3	Estructuras organizacionales	117
5.4	Estructuras informales	123
6.	DOTACIÓN DE PERSONAL. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	125
6.1	Administración de recursos humanos	125
6.2	La planeación de los recursos humanos	126
6.3	El análisis y la valuación de puestos	129
6.4	El reclutamiento	131
6.5	Proceso de selección de personal	133
6.6	Proceso de inducción	135
6.7	Programas de capacitación y desarrollo	136
6.8	Evaluación del desempeño	138
6.9	Los ascensos, transferencias, descensos y despidos	140
7.	DIRECCIÓN	144
7.1	Teorías gerenciales	145
7.2	La motivación	151
7.3	Trabajo en equipo	157
7.4	Comunicación y negociación	160
8.	LIDERAZGO	171
8.1	Definición de liderazgo	171
8.2	El enfoque de los rasgos del liderazgo	172
8.3	Enfoques conductistas en el liderazgo	173
8.4	Enfoque de contingencias en el liderazgo	175

8.5	Enfoque conductista de Kouzes-Posner: el compromiso dinámico	179
8.6	Futuro de la teoría del liderazgo	180
9.	FUNDAMENTOS DE CONTROL	182
9.1	¿Qué es control?	182
9.2	El proceso de control	183
9.3	El diseño de los sistemas de control	190
9.4	Tipos de controles	192
9.5	Controles financieros	194
9.6	Cualidades de un sistema de control eficiente	202
9.7	Factores de contingencia del control	204
9.8	El lado disfuncional del control	205
	BIBLIOGRAFÍA	208

Capítulo 1

LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN

En este capítulo presentaremos lo que son los administradores y la administración, contestando, o por lo menos comenzando a contestar estas preguntas: ¿quiénes son los administradores y donde trabajan? ¿qué es la administración y qué es lo que hacen los administradores? y ¿por qué debe invertir su tiempo estudiando administración?.

1.1 ¿Quiénes son los administradores y donde trabajan?

Los administradores trabajan en una organización. Por tanto, antes de que identifiquemos quienes son los administradores, es importante aclarar qué queremos decir con el término *organización*.

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social y activo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

Existen varias clases de necesidades que las organizaciones pueden ayudar a satisfacer: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. Todas las organizaciones influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades, etc.

Una *organización* es un acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo un objetivo específico.

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, bancos, hospitales, centros deportivos, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas. Organizaciones públicas o privadas, organizaciones que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y control del tránsito, universidades). Todas son organizaciones por que tienen tres características en común, a saber:

- Primero, cada organización tiene su propio objetivo. Este objetivo se expresa tradicionalmente en términos de una meta o conjunto de metas.

- Segundo, esta compuesta por gente.
- Tercero, todas las organizaciones desarrollan una estructura sistemática que define y limita el comportamiento de sus miembros. Esto incluye, por ejemplo, crear reglas y reglamentos, identificar a algunos de sus miembros como administradores y darles autoridad sobre sus miembros o redactar descripciones de puestos para que los miembros conozcan lo que se supone deben hacer.

El término organización por tanto, se refiere a una entidad que tiene objetivos, gente o miembros y tiene una estructura.

En síntesis, las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrán lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar estas limitaciones.

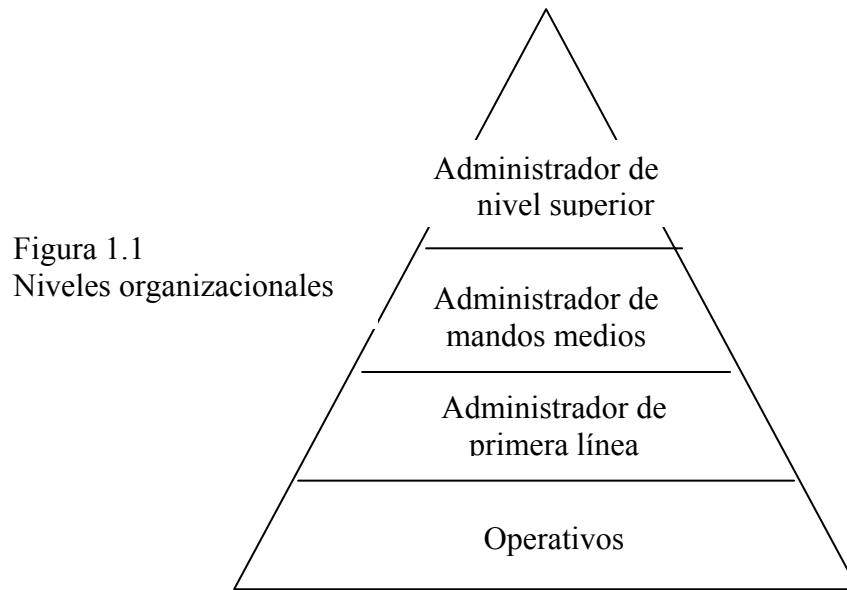
En las organizaciones, la capacidad intelectual y la capacidad física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz.

1.2 Los miembros de una organización

Los administradores trabajan en organizaciones, pero no todos los que trabajan en una organización son administradores. Para explicarlo de una manera más sencilla, podemos dividir a los miembros que trabajan en una organización en dos categorías: *operativos* y *administradores*.

Los operativos son personas que trabajan directamente en una actividad o labor y no tienen ninguna responsabilidad de supervisar el trabajo de otros. Todas las personas que se dedican a colocar las defensas en una línea de ensamblado de automóviles, quienes tramitan la licencia de conducir, quienes conducen un montacargas, son operadores. Por el contrario, los administradores son individuos en una organización que dirigen las actividades de otras personas. Todos estos se muestran en la figura 1.1. Los administradores pueden también tener algunas responsabilidades operativas, por ejemplo un supervisor de reclamación de pólizas de seguros puede tener la responsabilidad básica de procesar las reclamaciones de pólizas además de supervisar las actividades de los otros empleados en el departamento.

Sin embargo nuestra definición supone que un administrador tiene subordinados. También, como muestra la figura 1.1 tradicionalmente clasificamos a los administradores como administradores de primera línea, de nivel medio o superior.



Identificar exactamente quiénes son los administradores en una organización frecuentemente no es una actividad difícil, sin embargo, debe estar consciente de que a los administradores se les etiqueta con una gran variedad de títulos.

Los administradores de primera línea son llamados generalmente *supervisores*. Son los responsables de dirigir las actividades cotidianas de los empleados operativos.

Los administradores de mandos medios pueden tener títulos como *jefe de departamento, líder de proyecto, jefe de unidad, administrador de distrito, decano, obispo o gerente de división*. Estos individuos manejan a otros administradores (como a los supervisores de primera línea) y son los responsables de traducir las metas establecidas por la alta administración en detalles específicos que otros administradores puedan realizar.

En o cerca del punto más alto de una organización se encuentran los administradores de alto nivel. Estos administradores generalmente tienen títulos como *vicepresidente, presidente, canciller, director general, director o presidente del consejo*. Esta es la gente que tiene la responsabilidad de establecer la dirección de la organización.

1.3 ¿Qué es la administración?

Así como las organizaciones tienen características comunes, también los administradores. A pesar de que sus títulos difieren ampliamente, existen características comunes en sus puestos de

trabajo, sin importar si el administrador es un supervisor del departamento de mantenimiento en una tienda departamental que supervisa un grupo de siete personas o el superintendente de Coca Cola, responsable de coordinar varios miles de empleados. En esta sección definimos administración.

La *administración* es el proceso (esto es, una forma sistemática de hacer las cosas) de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar con eficiencia las metas establecidas para la organización.

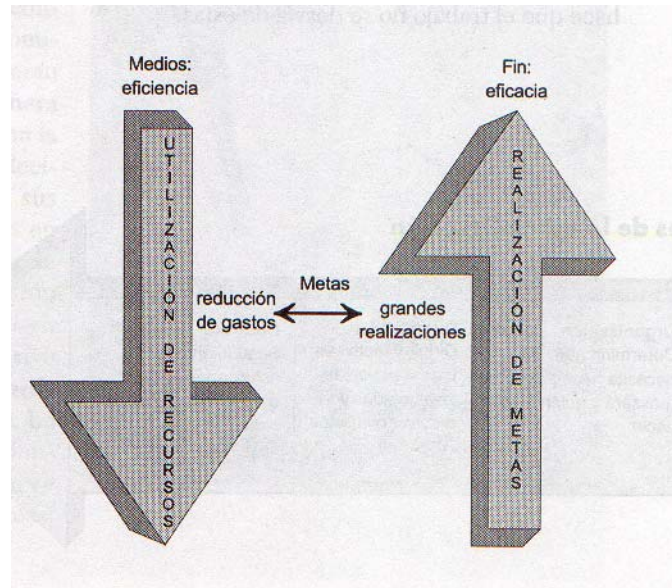
En las próximas secciones se explicarán con más detalle las funciones o actividades primarias de planear, organizar, dirigir y controlar; funciones que los administradores están comprometidos a desempeñar.

La *eficiencia* es parte vital para la administración. Eficiencia significa hacer las cosas bien. Se refiere a la relación que existe entre insumos y producción. Por ejemplo, si usted obtiene más producción por un insumo dado, usted ha incrementado la eficiencia. Desde el momento en que los administradores se encargan de conseguir recursos de insumos que son escasos, dinero, gente, equipo, están comprometidos con el uso eficiente de estos recursos. La administración, por tanto, está comprometida a minimizar los costos de los recursos.

No basta con ser sólo eficiente. La administración también está interesada en conseguir que esas actividades se terminen o se alcancen; es decir, busca la *eficacia*. La *eficacia* es entonces hacer lo correcto. En una organización, esto significa lograr metas de organización (véase la figura 1.2). Para alcanzar la meta los administradores debemos ser eficientes “hacer correctamente las cosas” y eficaces “hacer las cosas correctas” (Drucker).

La eficiencia y la eficacia están relacionadas entre sí. Por ejemplo, es más fácil ser eficaz si uno ignora la eficiencia. Seiko podría producir relojes más exactos y atractivos sin tomar en cuenta los costos de insumos materiales y laborales. Algunas dependencias federales han sido regularmente atacadas en campos donde son razonablemente eficaces pero extremadamente ineficientes, es decir, hacen su trabajo pero a un precio muy alto. Por lo tanto, la administración no sólo está interesada en terminar las actividades (eficacia), sino también en hacerlas lo más eficientemente posible.

Figura 1.2
La administración busca la
eficiencia y la eficacia



¿Es posible que las organizaciones sean eficientes y no eficaces al mismo tiempo? Sí, pero haciendo las cosas equivocadas correctamente. Un gran número de escuelas ha llegado a ser altamente eficiente en la preparación de estudiantes. A través del uso de métodos de aprendizaje asistidos por computadora, clases con un gran número de alumnos y confiando en las universidades de medio tiempo, los administradores han reducido significativamente el costo de educación de cada estudiante. Sin embargo, algunas de estas escuelas de nivel superior han sido criticadas por sus estudiantes, alumnos y agencias de colocación por fracasar en la educación correcta de sus estudiantes. Por supuesto, una alta eficiencia está asociada más comúnmente con una alta eficacia. Y una mala administración se debe frecuentemente tanto a la ineficiencia como a la ineficacia o al lograr la eficacia a través de la ineficiencia.

1.4 Las cuatro funciones de la administración

En la primera parte de este siglo, un industrial francés, llamado Henri Fayol, escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones de administración: planeación, organización, comando, coordinación y control. A mediados de la década de los cincuenta, dos profesores de la UCLA utilizaron las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control como el marco de un libro de texto de administración que por veinte años fue incuestionablemente el texto más vendido de la materia. Los libros de texto más populares todavía continúan organizándose alrededor de las funciones de la administración, aunque éstas se han condensado, en general, en las cuatro básicas: planeación, organización, dirección y control

(véase la figura 1.3). A continuación, definiremos brevemente lo que estas funciones abarcan. Aunque veremos a cada una como una función independiente, no olvide que los administradores tienen que ser capaces de desempeñar las cuatro funciones simultáneamente y que una función tiene efecto sobre las otras. Es decir, estas funciones están relacionadas entre sí y son interdependientes.

Si usted no tiene ningún destino particular en mente, cualquier camino lo llevará ahí. Puesto que las organizaciones existen para alcanzar un propósito, alguien tiene que definirlo, así como los medios para alcanzarlo. El administrador es ese alguien. La función de *planeación* incluye definir las metas de una organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía general de los planes para integrar y coordinar las actividades.

Figura 1.3 Funciones de la administración



Los administradores también son responsables de diseñar una estructura organizacional. Nosotros llamamos a esta función *organización*. Incluye determinar qué actividades deben ser realizadas, quién las realizará, cómo deben ser agrupadas las actividades, quién reporta a quién, y qué decisiones deben ser tomadas.

Cada organización tiene gente y es trabajo de la administración dirigir y coordinar a esa gente. Esta es la función de *dirección*. Cuando los administradores motivan a sus empleados, dirigen las actividades de otras personas, seleccionan el canal de comunicación más efectivo o resuelven conflictos entre los miembros, están encargados de la dirección.

La función final que los administradores desempeñan es el *control*. Después de que se establecen las metas, los planes formulados, los acuerdos estructurales delineados y la gente controlada, capacitada y motivada, aún puede salir algo mal. El desempeño real tiene que ser comparado con las metas establecidas anteriormente. Si existe cualquier desviación significativa, el trabajo de la

administración volverá a poner a la organización en el camino. Este proceso de controlar, comparar y corregir es lo que queremos decir cuando nos referimos a la función de control.

La popularidad continua de este planteamiento de funciones es un tributo a su claridad y simplicidad. Pero, ¿es una descripción exacta de lo que los administradores realmente hacen?. Al seguir el planteamiento funcional, es fácil responder a la pregunta, ¿qué hacen los administradores?. Ellos planean, organizan, dirigen y controlan. ¿Es esta la realidad de los administradores?. Las funciones originales de Fayol no se derivaron de una encuesta cuidadosa de miles de administradores en cientos de organizaciones. Más bien, éstas simplemente representaban observaciones basadas en su experiencia en la industria minera francesa.

1.5 Los roles de la administración

A finales de los años sesenta, Henry Mintzberg emprendió un cuidadoso estudio de cinco directores ejecutivos en el trabajo. Lo que descubrió, puso en duda varios conceptos sostenidos por mucho tiempo acerca del trabajo del administrador. Por ejemplo, contrariamente a las opiniones predominantes de que los administradores eran pensadores reflexivos, que de manera cuidadosa y sistemática procesaban la información antes de tomar una decisión, Mintzberg descubrió que sus administradores estaban inmersos en un gran número de actividades que eran variadas, no tenían ningún patrón y eran de corta duración. Había poco tiempo para el pensamiento reflexivo ya que los administradores se enfrentaban a constantes interrupciones. La mitad de las actividades de los administradores duraban menos de nueve minutos. Pero, además de estas ideas, Mintzberg proporcionó un esquema de categorización para definir lo que los administradores hacen apoyándose en el trabajo realizado por los administradores reales.

Mintzberg concluyó que los administradores desempeñan diez roles diferentes, pero altamente relacionados entre sí. El término *roles de la administración* se refiere a las categorías específicas del comportamiento administrativo.

Estos diez roles, como muestra el cuadro 1.1, pueden ser agrupados en tres títulos primarios: a) las relaciones interpersonales b) la transferencia de información y c) la toma de decisiones.

¿En que grado son evidentes estos roles en el trabajo de los administradores?. A todos los administradores se les pide que realicen funciones que son de naturaleza ceremonial y simbólica, lo que requiere *el desempeño de roles interpersonales*. Cuando el director de una escuela entrega los diplomas en la ceremonia de graduación o un supervisor de una fábrica guía a un grupo de

estudiantes de preparatoria por las instalaciones, él o ella desempeñan el rol de *figura decorativa*. Todos los administradores desempeñan un rol como *líder*. Este rol incluye contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer rol dentro del grupo interpersonal es *el rol de enlace*. Mintzberg describió estas actividades como fuentes externas de contacto, las cuales proporcionan información al administrador. Estas fuentes son individuos o grupos que están fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en su misma compañía tiene una relación de enlace interno. Y, cuando el gerente de ventas tiene contacto con otros ejecutivos de ventas, a través de una asociación de comercio, tiene una relación de enlace externo.

Todos los administradores recibirán y reunirán, en algún grado, información de organizaciones e instituciones externas. Desempeñar estas actividades es parte de los *roles de información*. Tradicionalmente, esto se hace leyendo revistas y hablando con otras personas para enterarse de los cambios en los gustos del público, lo que pueden estar planeando los competidores y cosas por el estilo. Mintzberg lo llamó, *rol de controlador*. Los administradores también actúan como un conducto para transmitir información a los miembros de la organización. Este es el *rol de difusor*. Cuando representan a la compañía ante extraños, los administradores también desempeñan el *rol de portavoz*.

Finalmente, Mintzberg identificó cuatro roles que giran alrededor de la manera en que se deciden las cosas, *roles de toma de decisiones*. Como *empresarios*, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de la organización. Como *moderadores en disturbios* los administradores toman medidas correctivas en respuesta a problemas inesperados. Como *asignadores de recursos*, los administradores son responsables de distribuir los recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores se desempeñan como *negociadores* cuando analizan y negocian con otros grupos.

Papeles de Mintzberg

Un gran número de nuevos estudios ha probado la validez de las categorías de los Roles de Mintzberg a través de diferentes tipos de organizaciones y en distintos niveles dentro de organizaciones dadas. La evidencia generalmente apoya la idea de que administradores, sin tomar en cuenta el tipo de organizaciones o el nivel en la organización, desempeñan roles similares. Sin embargo, el énfasis que los administradores dan a los diversos roles parece cambiar con el nivel de jerarquía.

Cuadro 1.1 Papeles administrativos de Mintzberg

Rol	Descripción	Actividades identificables
Impersonal		
Figura Decorativa	Jefe simbólico obligado a realizar gran número de actividades de naturaleza legal o social rutinaria	Recibir visitantes, firmar documentos legales.
Líder	Responsable de la motivación y la activación de los subordinados; de contratar personal, capacitarlos y todo lo relacionado.	Realizar prácticamente todas las actividades que involucre a los subordinados.
Enlace	Mantiene una red desarrollada por sí sola de contactos externos e informantes que proporcionan información y servicios.	Manejar el correo, hacer trabajos externos, realizar otras actividades en el exterior.
De información		
Controlador	Busca y recibe mucha información especial (mucha de la cual es actual) para desarrollar el entendimiento completo de la organización y ambiente. Surge como nervio central de la información completa interna y externa de la organización	Leer publicaciones periódicas e informes, mantener contacto personal.
Difusor	Transmite información recibida de sus subordinados a los miembros de la organización, alguna parte de la información es real, otra debe de interpretarse e integrarse desde las diversas posiciones de valor de las personas de la compañía que tienen gran influencia.	Atiende juntas de información, hace llamadas telefónicas para contar la información.
Portavoz	Trasmite la información a las personas ajenas a la organización, políticas, medidas, resultados, etcétera. Sirve como experto en la industria de la organización.	Atiende juntas en el exterior, da información a los medios de comunicación.
De toma de decisiones		
Empresario	Busca la organización y su ambiente para oportunidades e inicia “proyectos de mejoramiento” para provocar el cambio, también supervisa el diseño de algunos proyectos.	Organizar estrategias y analizar en sesiones el desarrollo de nuevos programas.
Moderador en disturbios	Responsable de tomar medidas correctivas cuando la organización enfrenta disturbios inesperados.	Organiza las estrategias en las reuniones de análisis que involucra disturbios y crisis.
Asignador de recursos	Responsable de la asignación de recursos de todo tipo de la organización. En efecto, hace o aprueba todas las decisiones significativas de la organización.	Programar; solicitar autorización, desarrollar cualquier actividad que tenga que ver con la actividad que involucre el presupuesto y la programación de trabajo de los subordinados.
Negociador	Responsable de representar a la compañía en negociaciones mayores.	Participar en negociaciones de contratos con el sindicato.

Específicamente, los roles de difusor, figura decorativa, negociador, enlace y portavoz, son más importantes en los niveles más altos que en los bajos. Inversamente, el rol de líder es más importante para los administradores de nivel bajo de lo que es para los administradores medios o altos. ¿Han invalidado estos diez roles, que se derivaron de observaciones reales del trabajo administrativo, las funciones más tradicionales de planeación, organización, dirección y control? ¿Disminuyó esto la importancia de emplear estas funciones o niega las razones por las que los hemos estudiado?. ¡No!. Primero, el planteamiento funcional todavía representa la forma más útil de conceptualizar el trabajo del administrador. "Las funciones clásicas proporcionan métodos claros y discretos para la clasificación de las miles de actividades que los administradores llevan a cabo y de la técnica que utilizan en términos de las funciones que desempeñan para alcanzar las metas de la organización."

"Segundo, aunque Mintzberg pueda ofrecer un esquema de clasificación más detallado y elaborado de lo que los administradores hacen, estos roles son sustancialmente reconciliables con las cuatro funciones." Muchos de los roles de Mintzberg se alinean sutilmente con una o más funciones. La asignación de recursos es parte de la planeación, así como el rol empresarial. Aunque los tres pertenecen a los roles interpersonales, son parte de la función de dirección. La mayor parte de los otros roles concuerda con una o más de las cuatro funciones, pero no con todas ellas. Mintzberg explica la diferencia al mezclar las actividades administrativas y el trabajo administrativo puro.

Todos los administradores realizan algún trabajo que no es puramente administrativo. El hecho de que los ejecutivos de Mintzberg pasaran el tiempo en relaciones públicas o reuniendo dinero testifica la precisión y los métodos de las observaciones de Mintzberg, pero muestra que no todo lo que un administrador realiza es necesariamente una parte esencial del trabajo del administrador.

Esto puede haber resultado en algunas actividades que hayan sido incluidas en el esquema de Mintzberg y que no deberían haberse incluido.

¿Los comentarios anteriores significan que las categorías de los roles de Mintzberg no son válidas? ¡Claro que no! Mintzberg ofrece claramente nuevas perspectivas de lo que hacen los administradores. La atención que su trabajo ha recibido es prueba de la importancia que se le atribuye a la definición de los roles de la administración. Investigaciones futuras que comparan e

integren los papeles de Mintzberg con las cuatro funciones continuarán ampliando nuestra comprensión acerca del trabajo de los administradores.

1.6 ¿Son los administradores eficientes también administradores de éxito?

Fred Luthans y sus asociados vieron el problema de lo que hacen los administradores desde una perspectiva diferente. Se preguntaron, ¿los administradores que avanzan más rápido en una organización desempeñan las mismas actividades y lo hacen con el mismo énfasis que los administradores que realizan el mejor trabajo? Usted tal vez se incline a pensar que los que hayan sido más eficaces en sus trabajos serían también los que obtendrían un ascenso más rápido. Pero parece que esto no es lo que sucede.

Luthans y sus asociados estudiaron a más de 450 administradores. Lo que encontraron fue que estos administradores participan en cuatro actividades administrativas.

- 1. Administración tradicional: Toma de decisiones, planeación y control.
- 2. Comunicación: Intercambio de información de rutina y elaboración del trabajo de oficina.
- 3. Administración de recursos humanos: Motivación, disciplina, manejo de conflictos, contratación de personal y capacitación.
- 4. Relaciones públicas: Socializar, hacer política e interactuar con el exterior.

Los administradores estudiados pasaban 32% de su tiempo en las actividades administrativas tradicionales, 29% en comunicaciones, 20% en actividades de administración de recursos humanos y 19% en relaciones públicas. Sin embargo, la cantidad de tiempo y esfuerzo que los diferentes administradores invirtieron en estas cuatro actividades variaron en gran medida. Especialmente, como se muestra en la figura 1.4, los administradores que eran exitosos (definidos en términos de la velocidad con que obtuvieron sus ascensos dentro de su organización) difirieron notablemente en el énfasis que ponen en cada una de las actividades que desempeñan en comparación con los administradores que eran eficaces (definidos en términos de la cantidad y la calidad en su desempeño, satisfacción y compromiso con sus subordinados).

Las relaciones públicas proporcionaron la mayor contribución relativa para los hombres de éxito, mientras que las actividades de administración de recursos humanos hicieron la menor contribución relativa. Entre los administradores eficaces, la comunicación representó la contribución relativa más grande y las relaciones públicas la menor.

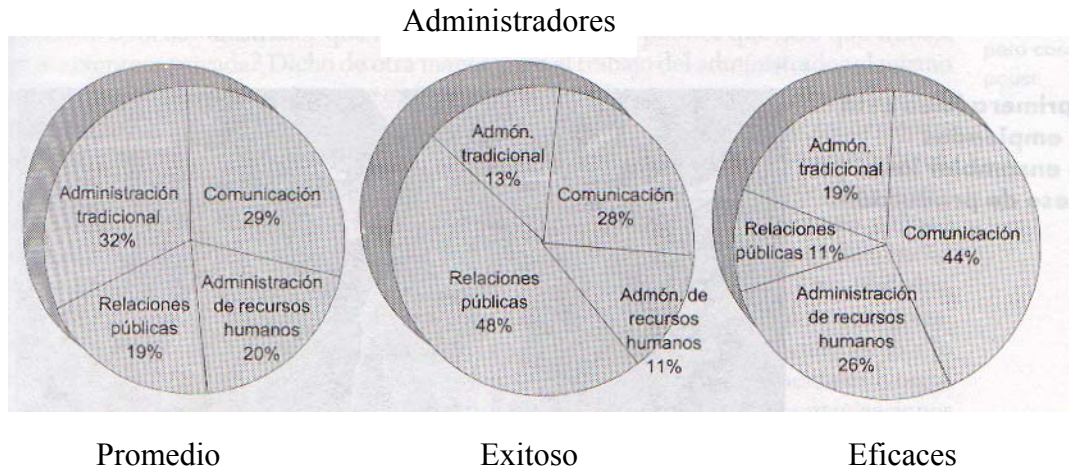


Figura 1.4 Distribución de tiempo por actividad de los administradores promedio, exitosos y eficaces

Este estudio agrega perspectivas importantes para nuestro conocimiento acerca de lo que hacen los administradores. En promedio, los administradores invierten del 20 al 30% de su tiempo en cada una de las cuatro actividades: administración tradicional, comunicación, administración de recursos humanos y relaciones públicas. Sin embargo, los administradores exitosos no dan el mismo énfasis a las actividades en comparación con los administradores eficaces. De hecho, hacen casi siempre lo opuesto. Esto pone en tela de juicio el supuesto histórico de que los ascensos se basan en el desempeño, ilustrando claramente la importancia que las habilidades sociales y políticas tienen para llevar hacia adelante a las organizaciones.

¿Es universal el trabajo del administrador?

Ya hemos mencionado las aplicaciones universales de la administración. Hasta este momento, hemos hablado de la administración como si fuera genérica, es decir, un administrador es un administrador sin importar en dónde administra.

Si la administración es verdaderamente una disciplina genérica, entonces, lo que un administrador hace debe ser esencialmente lo mismo sin importar si él o ella es un ejecutivo de nivel alto o un hombre de negocios; o se si encuentra en París, Francia, o en Texas. Veamos más de cerca el problema genérico. Ya sabemos que la importancia de los roles administrativos varía de acuerdo al nivel del administrador en la organización. Pero el hecho de que un supervisor en un laboratorio de investigaciones en Du Pont no haga exactamente las mismas cosas que el presidente de Du Pont realiza, no debe ser interpretado como si sus trabajos fueran inherentemente diferentes. Las diferencias son de grado y de énfasis, más no de función.

En términos funcionales, entre más ascienden los administradores en la organización, trabajan más en la planeación que en la supervisión. Esto está representado en la figura 1.5. Todos los administradores, sin considerar su nivel, toman decisiones. Realizan funciones de planeación, organización, dirección y control. Pero la cantidad de tiempo que invierten en cada función no es necesariamente constante. Además, el contenido de las funciones administrativas cambia con el nivel del administrador. Por ejemplo, los administradores de nivel superior están, por lo general, más comprometidos con el diseño de la organización, en tanto que los administradores de niveles inferiores se concentran en diseñar los trabajos que realizarán los individuos y los grupos de trabajo.



Figura 1.5 Distribución del tiempo por función para el nivel organizacional

Aunque reconocemos que todos los administradores desempeñan en algún grado las cuatro funciones básicas de la administración, surge una pregunta crucial, ¿cuáles son las habilidades decisivas que están relacionadas con la competencia administrativa?. En los años sesenta, el investigador en administración Robert L. Katz intentó responder a esa pregunta. Lo que Katz y otros investigadores descubrieron es que los administradores deben poseer habilidades decisivas. Estas son : habilidades conceptuales, humanas, técnicas y políticas.

Las *habilidades conceptuales* se refieren a la habilidad mental de cada uno en coordinar todos los intereses y las actividades de la organización. Las *habilidades humanas* se dirigen a la habilidad del administrador para trabajar, comprender y motivar a la gente. Las *habilidades técnicas* requieren que se utilicen las herramientas, procedimientos y técnicas de campo especializado. Finalmente, las *habilidades políticas* se refieren a la habilidad personal para aumentar su poder, construir una base de poder y establecer las conexiones “correctas”. Sin duda alguna, mientras

más orientados estemos en las “habilidades” en nuestra búsqueda de las metas de la organización, cada vez será más claro que poseer y demostrar estas habilidades, es muy importante para nuestro éxito como administradores.

1.7 Administración por tipos de organizaciones

¿Utilizan la misma administración las organizaciones lucrativas y no lucrativas?

¿Hacen las mismas cosas un administrador que trabaja para la Secretaría de Planeación y Desarrollo o un administrador que labora en una biblioteca pública que otro que trabaja en una empresa privada? Dicho de otra manera ¿es el trabajo del administrador el mismo en las organizaciones lucrativas que en las no lucrativas? La respuesta es, para la mayoría, sí. Sin importar el tipo de organización en la que trabaja un administrador, existen cosas comunes en las funciones que desempeña. Todos toman decisiones, establecen objetivos, crean estructuras de organización factibles, contratan y motivan a sus empleados, aseguran la legitimidad de la existencia de la organización y desarrollan un sistema político interno para poner en práctica los programas. Por supuesto, existen algunas diferencias dignas de mencionarse. La más importante es la medición del desempeño. Las utilidades, o "el punto central", actúan como una medida inequívoca de la eficacia de una empresa, Sin embargo, no existe tal medida universal en las organizaciones no lucrativas. Por lo tanto, medir el desempeño de escuelas, museos, dependencias gubernamentales u organizaciones de caridad es mucho más difícil. Los administradores de estas organizaciones generalmente, no se enfrentan a una prueba de mercado para evaluar el desempeño.

Nuestra conclusión es que, aunque existan análisis acerca de la administración de las organizaciones lucrativas y no lucrativas, las dos tienen más cosas en común que diferencias. Ambas se preocupan por estudiar el papel de los que toman las decisiones. Mientras planean, organizan, dirigen y controlan.

¿Es diferente el trabajo del administrador en una pequeña empresa que en una grande?

Esta respuesta se responderá mejor si se observa el trabajo de los administradores en empresas pequeñas y se lo compara con nuestro tema anterior acerca de los papeles del administrador. Sin embargo, vamos a definir el término pequeña empresa y el papel que desempeña en nuestra sociedad. No existe una definición totalmente aceptada de pequeña empresa debido a los diferentes criterios utilizados para definir "pequeña", por ejemplo, el número de empleados, de

ventas anuales, de activos totales. Para nuestro propósito, llamaremos pequeña empresa a cualquier empresa privada que se maneje independientemente, que tenga como objetivo obtener utilidades y que tenga menos de 500 empleados. Las pequeñas empresas pueden estar reducidas en tamaño, pero tener un gran impacto en nuestra sociedad. Las estadísticas nos muestran que las pequeñas empresas comprenden un porcentaje elevado de todos los negocios que no están relacionados con la agricultura; dominan industrias como las ventas al menudeo y la construcción. Además, las pequeñas empresas están en donde el crecimiento laboral se ha dado.

La siguiente pregunta: ¿es diferente el trabajo de un administrador de una pequeña empresa al trabajo de un administrador de una empresa grande?. En un estudio en el que se comparó a los dos, se encontró que la importancia de los papeles difiere significativamente. El papel más importante para los administradores de las pequeñas empresas es el de portavoz. Los administradores invierten gran cantidad de tiempo realizando cosas que están relacionadas directamente con asuntos externos, como juntas con clientes, arreglando financiamientos con los bancos, buscando nuevas oportunidades y estimulando el cambio. Por el contrario, las preocupaciones mayores de un administrador de una empresa grande se dirigen internamente hacia la decisión de qué unidades organizacionales obtienen, qué tipos de recursos y cuánto puede obtenerse de ellos. Según este estudio, el papel empresarial, que busca oportunidades empresariales y planea actividades para el mejoramiento del desempeño, es menos importante para los administradores de las grandes empresas.

Comparado con un administrador de una organización grande, es muy posible que el administrador de una pequeña empresa sea un hombre de aptitudes y conocimientos más variados. Su trabajo combinará las actividades del presidente de una empresa grande con muchas de las actividades cotidianas realizadas por un supervisor de primera línea. Además, la estructura y formalidad que caracterizan al trabajo de un administrador en una organización grande tienden más a la informalidad de las empresas pequeñas. La planeación ya no es tanto un ritual cuidadosamente orquestado. El diseño es menos complejo y estructurado, y el control en una empresa pequeña confiará más en la observación directa que en sofisticados sistemas de control computarizados.

Una vez más, como en el nivel organizacional, observamos diferencias en el grado y el énfasis, pero no en la función. Los administradores tanto en las organizaciones pequeñas como en las

grandes desempeñan esencialmente las mismas actividades; sólo es diferente la forma en que las realizan y el tiempo que invierten en cada una.

¿Pueden traspasar los conceptos de administración las fronteras nacionales?

Si los conceptos de administración fueran completamente genéricos, se podrían aplicar universalmente, sin tomar en cuenta diferencias económicas, sociales, políticas y culturales. Estudios que han comparado las prácticas administrativas entre países, en general, no han apoyado la universalidad de los conceptos administrativos. Por ahora, es suficiente decir que la mayor parte de los conceptos que se aplica en Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña y Australia, así como en otras democracias, se tendrían que modificar si quisiéramos aplicarlos a la India, China, Chile o cualquier otro país cuyo ambiente económico, político social o cultural tuviera grandes diferencias con respecto a otras democracias pertenecientes al mercado libre.

¿Qué tanto influye el mercado en las administraciones?

Los buenos administradores pueden convertir la paja en oro. Los malos administradores pueden hacer lo contrario. Este hecho no pasó desapercibido para los que diseñaron los sistemas de compensación para las organizaciones. Los administradores tienden a ser mejor pagados que los operativos. Entre mayor es la responsabilidad y la autoridad, mayor es el sueldo. Además, muchas organizaciones voluntariamente ofrecen paquetes de compensaciones muy lucrativas para conseguir y conservar a los buenos administradores. El hecho de que estas empresas paguen a sus administradores mucho más que a los empleados que no lo son, es una medida de la importancia que se da a las habilidades administrativas eficaces. Las buenas habilidades administrativas son un bien escaso y los paquetes de compensación son una medida del valor que las organizaciones les dan.

¿Todos los administradores tienen altos ingresos?

No, no todos los administradores tienen un ingreso alto. Por lo general, esos sueldos están reservados para los altos ejecutivos. ¿Cuánto esperaría ganar como administrador?. La respuesta a esta pregunta, depende de su nivel en la organización, su educación y experiencia, el giro que tenga la organización, el nivel comparable de sueldos en la comunidad y de qué tan eficaz sea como administrador. Los sueldos de los administradores reflejan las fuerzas de mercado de oferta y demanda. Las superestrellas de la administración, como los atletas superestrellas en los deportes profesionales, son perseguidos con gratificaciones atractivas, préstamos sin intereses, paquetes de incentivos de desempeños y contratos garantizados.

1.8 ¿Por qué estudiar administración?

La primera razón para estudiar administración es que todos tenemos un interés personal en mejorar la manera en que se administran las organizaciones. ¿Por qué? Porque interactuamos con ellas todos los días de nuestras vidas. ¿Se siente frustrado cuando tiene que pasar tres horas en una delegación en el módulo de tenencias para que renueven la suya? ¿Se queda perplejo cuando ninguna de las personas de ventas en una tienda departamental parece interesarse en ayudarlo? ¿Se enoja cuando llama tres veces a una aerolínea y cada vez sus representantes le dan precios diferentes del mismo vuelo?. Como contribuyente, ¿no le parece que algo anda mal cuando lee que el Departamento de Limpia Municipal gasta 1000 pesos en un martillo o 1,500 en un excusado? Todos estos son ejemplos de los problemas que causa la mala administración.

La segunda razón para estudiar administración es el hecho de que, una vez que se haya graduado de la universidad y empiece su vida profesional, usted administrará o será administrado. Para aquellos que tienen en sus planes carreras en administración, la comprensión del proceso administrativo integra las bases sobre las cuales construirán sus habilidades administrativas. Pero sería ingenuo considerar que cualquiera que estudie la materia de administración está planeando estudiar la carrera de administración. Sólo puede ser que necesiten un curso de administración para alcanzar un grado, pero eso no hace que el estudio de la administración no sea importante. Al considerar que tendrá que trabajar para vivir y al reconocer que es casi seguro que trabajará en una organización, usted será administrador y/o trabajará para uno. Si planea trabajar para un administrador, al estudiar administración, puede obtener gran cantidad de perspectivas de la manera en que se comporta su jefe y de los trabajos internos de las organizaciones. El punto es que no necesita aspirar a ser administrador para obtener algo valioso de un curso de administración.

Preguntas para revisión y análisis

1. ¿Qué es una organización? ¿Por qué los administradores son importantes para lograr el éxito de una organización?
2. ¿Todas las organizaciones eficaces son también eficientes? Analice la pregunta.
3. ¿Cuáles son las cuatro funciones que desempeñan todos los administradores? Describalas brevemente.
4. Compare las cuatro funciones con los diez roles de Mintzberg.
5. ¿Cuáles son las cuatro actividades administrativas identificadas por Luthans?. Compare el énfasis que dan los administradores promedio, exitosos y eficientes a estas cuatro actividades.
6. ¿De qué manera cambia el trabajo del administrador de acuerdo a su nivel en la organización?
7. ¿Su instructor universitario es administrador? Analícelo en términos de las funciones administrativas de Fayol y los roles administrativos de Mintzberg.
8. ¿En qué se parece el trabajo del alcalde de una ciudad grande y el trabajo del presidente de una compañía grande? ¿En qué se diferencian?
9. Algunos de los llamados administradores sólo dirigen robots en la línea de ensamblaje o un cuarto lleno de computadoras. ¿Pueden ser administradores si no tienen subordinados?
10. ¿Cómo se puede comparar el trabajo de un administrador y dueño de una pequeña empresa con el del presidente de una corporación?

Capítulo 2

EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia. Una de las lecciones centrales del presente capítulo es que los problemas y tribulaciones de las personas que nos antecedieron en dirigir la suerte de las organizaciones formales nos pueden enseñar algo. Conforme usted vaya estudiando la teoría de la administración, verá que aunque la preocupación concreta de Henry Ford y la de Alfred Sloan son muy diferentes de las preocupaciones de los gerentes del siglo XXI, aún se conservan las tradiciones que iniciaron estos hombres mucho antes de nuestros días. Con la presencia de una estructura de relaciones y tiempo, nos podemos poner en sus zapatos como estudiantes de administración.

Suponga que usted está dirigiendo una siderúrgica, una fábrica textil o una de las plantas de Ford a principios del siglo XX, en Estados Unidos. Su fábrica cuenta con miles de trabajadores. Se trata de una empresa a una escala que no tiene precedente en la historia de Occidente. Muchos de sus empleados crecieron en comunidades agrícolas. Las rutinas industriales les son nuevas. Además, muchos de sus empleados son inmigrantes de otras tierras. No hablan bien el idioma, si es que lo hablan. En estas circunstancias, usted como directivo, probablemente sentirá mucha curiosidad por saber cómo establecer relaciones laborales con estas personas. Su eficacia administrativa depende de la medida en que usted entienda qué es importante para estas personas. Es posible equiparar los retos de hoy con algunos de los existentes a principios del siglo XX. En la década de 1980, 8.7 millones de extranjeros ingresaron a Estados Unidos y pasaron a engrosar el mercado de la mano de obra. Éstos, con frecuencia, manifiestan una clara necesidad en cuanto a sus capacidades y su habilidad con el idioma, muy parecida a la existente antes de ellos, cuando se presentó el advenimiento de la era industrial.

Las primeras teorías sobre la administración fueron intentos por tratar de conocer a estos novatos para la vida industrial, a finales del siglo XIX y principios del XX, en Europa y Estados Unidos.

En esta sección, se repasará una serie de conocidos enfoques acerca de la teoría de la administración de los primeros días, que abarcan la administración científica, la teoría clásica de la organización, la escuela conductista y la ciencia de la administración. Conforme estudie estos

enfoques, recuerde algo muy importante: los gerentes y teóricos que desarrollaron estos supuestos sobre las relaciones humanas lo hicieron con pocos precedentes. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo. Por consiguiente, usted puede pensar que los supuestos que plantearon resultan sencillas o poco importantes, pero fueron cruciales para Ford y sus contemporáneos.

2.1 Escuela de la administración científica

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la *teoría de la administración científica*.

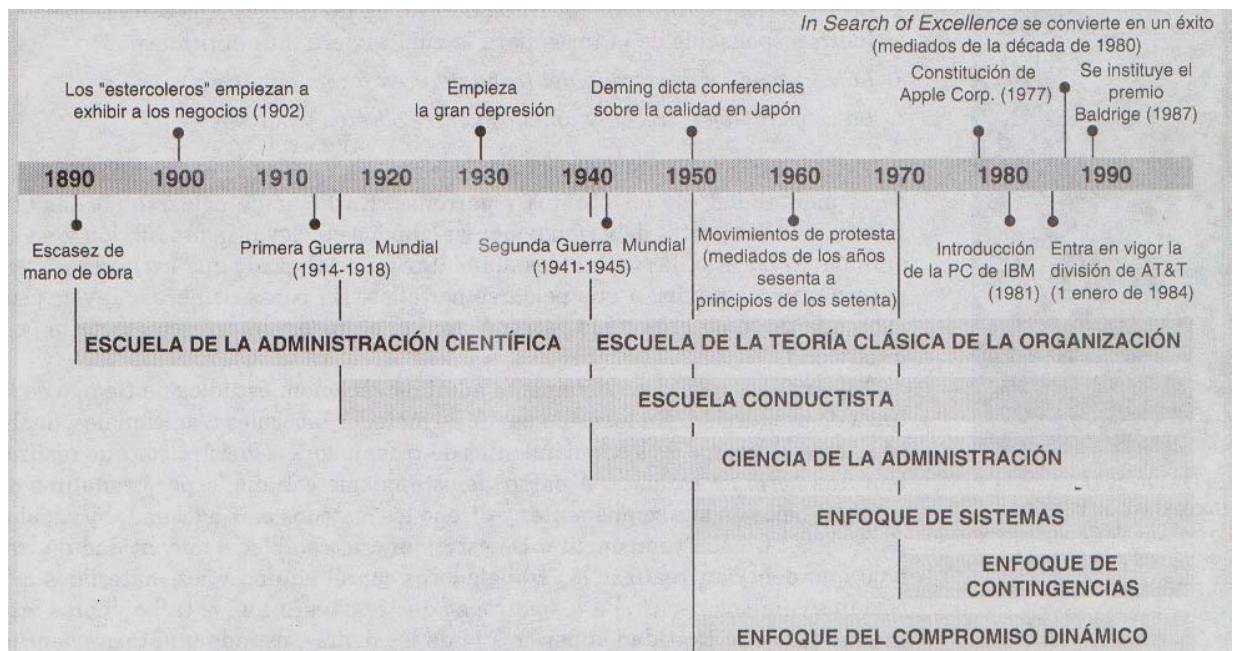


Figura 2.1 Teorías básicas de la administración: un panorama general

Frederick W. Taylor

Frederick W. Taylor (1856-1915) fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.

2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una “revolución total de la mentalidad” de los obreros y patrones, En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad. Taylor fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizó y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizaban una serie de trabajos. A partir de este mismo estudio, separó cada uno de estos trabajos en sus componentes y diseñó los métodos más adecuados y rápidos para ejecutar cada componente. De esta manera, estableció la cantidad de trabajo que deberían realizar los trabajadores con el equipo y los materiales que tenían. Asimismo, sugirió a los patrones que le pagaran a los trabajadores más productivos una cantidad superior a la de los demás, usando una tasa “científicamente correcta” con lo que beneficiaría a la empresa y al trabajador.

Así, se fomentaría que los trabajadores superaran los parámetros de sus resultados anteriores, con miras a obtener un mejor sueldo. Taylor llamó a su plan el *sistema de tasas diferenciales*.

Contribución de la teoría de la administración científica. La línea moderna de montaje arroja productos terminados a mucha mayor velocidad de la que Taylor podría haber imaginado jamás. Este “milagro” de producción es sólo uno de los legados de la administración científica. Además, sus técnicas para la eficiencia han sido aplicadas a muchas organizaciones que no son industriales, desde los servicios del ramo de la comida rápida, hasta la capacitación de cirujanos.

Limitaciones de la teoría de la administración científica. Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldos en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y a mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal.

Es más, el sistema de Taylor significaba, claramente, que los tiempos eran esenciales. Sus críticos se oponían a las condiciones "aceleradas" que ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor velocidad. La importancia concedida a la productividad, y por extensión a la rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a trabajadores y clientes. En consecuencia, aumentó la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron y que, con ello, reforzaran el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero-patronales durante muchos decenios.

Henry L. Gantt

Henry L. Gantt (1861-1919) trabajó con Taylor en varios proyectos. Empero, cuando empezó a trabajar por su cuenta dando asesorías como ingeniero industrial, Gantt empezó a reanalizar el sistema de incentivos de Taylor. Gantt abandonó el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea. Cada uno de los trabajadores que terminara la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de 50 centavos. Además, aumentó otro aliciente, el supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían. Según Gantt, esto motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo.

El avance de cada uno de los trabajadores era calificado públicamente y registrado en las columnas individuales de gráficas, en negro cuando el trabajador llegaba al parámetro y en rojo cuando no lo hacía. Además, Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción; la "gráfica de Gantt" se sigue usando en nuestros días. De hecho, está traducida a ocho idiomas y se usa en todo el mundo. Desde la década de 1920, se usa en Japón, España y la Unión Soviética. Además, sentó las bases en dos instrumentos para graficar, que fueron inventados para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas: el Método de la Ruta Crítica (CPM por sus siglas en inglés), inventado por Du Pont y la Técnica para la Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), desarrollados por la Armada de Estados Unidos. El Lotus 1-2-3- también es una aplicación creativa de la gráfica de Gantt.

Los Gilbreth

Frank B. y Lillian M. Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972) contribuyeron al movimiento de la administración científica en equipo, formado por marido y mujer. Lillian y Frank colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento, y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual. Para ellos, el fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano. Según ellos, el movimiento y la fatiga estaban entrelazados, y con cada movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga. Con cámaras de cine, trataron de encontrar la mayor economía de movimientos posible para cada tarea, con objeto de elevar los resultados y disminuir la fatiga. Los Gilbreth afirmaban que el estudio de los movimientos mejoraría el ánimo de los trabajadores, en razón de los beneficios físicos evidentes y porque demostraba la preocupación de la gerencia por el trabajador.

2.2 Escuela de la teoría clásica de la organización

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas.

Henri Fayol

Henri Fayol (1841-1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

Fayol se parecía mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. A continuación se presentan los 14 principios de la administración que Fayol "tenía que aplicar con más frecuencia". Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en

que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales.

Los 14 principios de la administración de Fayol

1. División del trabajo. Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
2. Autoridad. los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).
3. Disciplina, Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
4. Unidad de mando. Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
5. Unidad de dirección. las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
6. Subordinación del interés individual al bien común. En cualquier empresa, los, intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
7. Remuneración. La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
8. Centralización. Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

9. Jerarquía. la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
10. Orden. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
11. Equidad. Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad del personal. Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
13. Iniciativa. Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
14. Espíritu de grupo. Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

Max Weber

El sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracia que subraya la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Hoy, casi siempre pensamos que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Sin embargo, debemos tener cuidado de no aplicar la connotación negativa que atribuimos a la palabra burocracia cuando la vemos en Weber.

Él, como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a la eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.

Si bien la burocracia tiene éxito en muchas compañías, en los competidos mercados mundiales organizaciones como General Electric y Xerox se han convertido en "aniquiladoras de la burocracia", han tirado a la basura los organigramas y los han reemplazado con constelaciones siempre cambiantes de equipos, proyectos y alianzas, con el propósito de desatar la creatividad de los empleados.

Mary Parker Follett

Mary Parker Follett (1868-1933), fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y de la administración.

Follett estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era "el arte de hacer las cosas mediante personas". Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes (que giraban las órdenes) y los subordinados (que aceptaban las órdenes) oscurecía su asociación natural. Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor. Es más, el modelo de control "holístico" de Follett no sólo tomaba en cuenta a las personas y los grupos, sino también las consecuencias de factores del entorno, como la política, la economía y la biología.

El modelo de Follett fue un importante antecedente del concepto de que la administración significa algo más que lo que ocurre en una organización cualquiera. Follett, al incluir

explícitamente el entorno de la organización en su teoría, preparó el camino para que la teoría de la administración incluyera una serie más amplia de relaciones, algunas dentro de la organización y otras más allá de sus fronteras. En este sentido, hay toda una serie de teorías de la administración moderna que rinde tributo a Follett.

Chester I. Barnard

Chester I. Barnard (1886-1961), como Follett, introdujo elementos a la teoría clásica que serían desarrollados por escuelas posteriores. Barnard, que asumió la presidencia de Bell de Nueva Jersey en 1927, aprovechó su experiencia laboral y sus vastos conocimientos de sociología y filosofía para formular teorías sobre las organizaciones. Según Barnard, las personas se reúnen en organizaciones formales para alcanzar los fines que no pueden lograr trabajando solas. Sin embargo mientras persiguen las metas de la organización, también deben satisfacer sus necesidades individuales.

Así, Barnard llegó a su tesis principal: *una empresa sólo podrá funcionar en forma eficiente y subsistir si las metas de la organización guardan equilibrio con los propósitos y las necesidades de los individuos que trabajan en ella*. Así, Barnard estaba estableciendo el principio de que la gente puede trabajar con relaciones estables y benéficas, para las dos partes, con el tiempo.

Por ejemplo, las personas, para alcanzar sus metas personales dentro de los límites de la organización formal, se reúnen en grupos informales como lo serían las pandillas. La empresa, para asegurar su supervivencia, debe usar estos grupos informales con eficacia, aun cuando sus fines, en ocasiones, sean contrarios a los objetivos de la gerencia. El hecho de que Barnard reconociera la importancia y la universalidad de esta "organización informal" significó una contribución importantísima para el pensamiento de la administración.

Barnard pensaba que los fines personales podrían guardar equilibrio con los de la organización si los gerentes entendían la *zona de indiferencia* de los empleados; es decir, aquello que los empleados harían sin cuestionar la autoridad del gerente. Evidentemente, cuanto mayor la cantidad de actividades que cupieran dentro de la zona de indiferencia de los empleados (lo que aceptaría el empleado), tanto mayor la cooperación y la ausencia de problemas en una organización. Barnard también pensaba que los ejecutivos tenían la obligación de imbuir en sus empleados un sentimiento a favor de fines morales. Para ello, tendrían que aprender a pensar de forma que trascendiera su estrecho interés, para establecer un compromiso ético con la sociedad.

Aunque Barnard habló de la importancia de los gerentes ejecutivos, también prestó bastante atención al papel del trabajador individual "como factor estratégico básico de la organización". Al ir más allá y establecer que la organización es una empresa en la que cooperan individuos que trabajan reunidos en forma de grupos, montó el escenario para el desarrollo de gran parte del pensamiento actual de la administración.

Por ejemplo, las compañías están recurriendo cada vez más a usar equipos. De hecho, algunas son partidarias de que los equipos sean los ladrillos que construyen la organización. Como los equipos suelen estar autoadministrados, casi no cuentan con roles de supervisión. La gerencia marca el curso, estableciendo un fin común para cada equipo, y les adjudica la responsabilidad de metas de desempeño medibles. Empresas como Motorola, DuPont, AT&T y General Electric están avanzando en esta dirección.

2.3 Escuela conductista: la organización son las personas

La escuela conductista surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el "lado personal" de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

El movimiento de las relaciones humanas. El término relaciones humanas se suele usar, en un sentido general, para describir cómo interactúan los gerentes con sus empleados. Cuando la administración estimula a que los empleados trabajen más y con mejor calidad, la organización cuenta con relaciones humanas eficaces; cuando el ánimo y la eficiencia se deterioran, se considera que las relaciones humanas no son eficaces. El movimiento de las relaciones humanas surgió de los primeros intentos por descubrir, de manera sistemática, los factores sociales y psicológicos que crearían relaciones humanas eficaces.

Los experimentos de Hawthorne. El movimiento de las relaciones humanas partió de una afamada serie de estudios realizada en Western Electric Company entre 1924 y 1933. Con el tiempo, éstos se conocieron como "los estudios de Hawthorne", porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. Los estudios de Hawthorne, en un principio, fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de

iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros; un tipo de interrogante que Frederick Taylor y sus compañeros bien podrían haber abordado.

En algunos de los primeros estudios, los investigadores de Western Electric dividieron a los empleados en grupos piloto, sujetos a cambios deliberados en la iluminación, y grupos de control, cuya iluminación permanecía constante a lo largo de los experimentos. Los resultados de los experimentos fueron contradictorios. Cuando se aumentaba la iluminación del grupo piloto, la productividad tendía a elevarse, aunque en forma errática. Sin embargo, cuando se empeoraba la iluminación, el grupo piloto también tendía a incrementar la productividad. El misterio se complicó porque la producción del grupo de control también se elevó en el transcurso de los estudios, aunque no hubo cambios en la iluminación. Era evidente que otro elemento, además de la iluminación, influía en los resultados de los obreros.

En otra serie de experimentos, un pequeño grupo de obreros fue enviado a una habitación independiente, donde se alteraron una serie de variables: se elevaron los salarios, se introdujeron periodos de descanso de diferente duración, se acortaron la semana y la jornada laborales. Los investigadores, que en esta ocasión actuaron como supervisores, también permitieron que los grupos eligieran sus periodos de descanso y que opinaran en cuanto a otros cambios sugeridos. De nueva cuenta, los resultados fueron contradictorios. Los resultados tendían a mejorar con el tiempo, pero también mejoraban y empeoraban en forma errática. A la mitad de esta serie de experimentos, Elton Mayo (1880-1949) y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson, iniciaron su participación.

En estos experimentos, y otros subsiguientes, Mayo y sus colaboradores decidieron que una compleja cadena de actitudes afectaba los aumentos de productividad. Como los grupos piloto y los de control fueron separados para darles atención especial, éstos desarrollaron un orgullo de grupo que los llevó a mejorar sus resultados laborales. Además, la comprensión de los supervisores reforzó su motivación. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el *efecto de Hawthorne*. Como el trato del grupo de control no fue especial en cuanto a supervisión y como no se mejoraron sus condiciones laborales y, sin embargo, sus resultados mejoraron, algunos investigadores (incluso el propio Mayo) especularon que el aumento de productividad

del grupo de control se debía a la atención especial que le habían prestado los propios investigadores.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo -el entorno social de los empleados- tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistad con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los "jefes", le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia. Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del "hombre social" -movido por necesidades sociales, deseo de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo- era complemento necesario del viejo concepto del "hombre racional", movido por sus necesidades económicas personales. Hoy todos estos resultados quizá parezcan normales. Sin embargo, compare lo que Mayo y sus colaboradores consideraron importante, con lo que Ford y Weber consideraron importante, y verá los cambios que estas ideas produjeron en la teoría de la administración.

De las relaciones humanas al enfoque de las ciencias conductistas. Mayo y sus colaboradores fueron los primeros en aplicar el método científico para estudiar a las personas en el entorno laboral. Investigadores posteriores, con preparación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), usaron métodos de investigación más sofisticados, se llamaron "científicos de la conducta", en lugar de "teóricos de las relaciones humanas". Los científicos de la conducta introdujeron dos dimensiones nuevas al estudio de la administración y las organizaciones. En primer lugar, presentaron una visión del hombre y de sus impulsos incluso más sofisticado que la de Mayo y sus contemporáneos. Abraham Maslow y Douglas McGregor, entre otros, escribieron sobre la "superación personal" de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer "al instante". Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad.

En segundo, los científicos de la conducta aplicaron los métodos de la investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones, como entidades globales. El

ejemplo clásico es la obra de James March y Herbert Simon, de finales de la década de 1950. March y Simon plantearon cientos de proposiciones acerca de los patrones de la conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigarlas en forma científica.

2.4 Escuela de la ciencia de la administración

A principios de la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña tenía la necesidad imperiosa de resolver una serie de problemas, nuevos y complejos, en la contienda. Los británicos, con su supervivencia en juego, formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (I de O). Los ingleses reunieron la experiencia de matemáticos, físicos y otros científicos en los equipos de I de O y dieron grandes pasos en lo tecnológico y lo táctico. Cuando los estadounidenses entraron a la guerra, constituyeron los llamados equipos de investigación de operaciones, basándose en el exitoso modelo británico para resolver problemas similares. Los equipos usaron las primeras computadoras para realizar los miles de cálculos que requieren los modelos matemáticos.

Terminada la guerra, la aplicación de la investigación de operaciones a los problemas de la industria resultaba cada vez más evidente. Se estaban empezando a usar nuevas tecnologías industriales y los transportes y las comunicaciones eran cada vez más complejos. Estos avances trajeron consigo un sin fin de problemas que no se podían resolver fácilmente con medios convencionales. Cada vez se recurría más a los especialistas en I de O para ayudar a los gerentes a encontrar respuestas para estos nuevos problemas. Con los años, los procedimientos de la I de O se formalizaron y, ahora, se conocen con el nombre genérico de la "*escuela de la ciencia de la administración.*"

La escuela de la ciencia de la administración obtuvo popularidad debido a dos fenómenos de la posguerra. En primer lugar, el desarrollo de las computadoras de gran velocidad y la comunicación entre computadoras ofreció un medio para atacar problemas de la organización, de gran escala y complejos. En segundo, Robert McNamara aplicó una forma de la ciencia de la administración en Ford Motor Company en las décadas de 1950 y 1960. (Más adelante, aplicó la misma técnica cuando fue secretario de la Defensa durante el gobierno de Johnson.) Cuando los protegidos de McNamara, conocidos como los "muchachos maravilla" empezaron a ocupar puestos gerenciales en Ford y en la industria de Estados Unidos, floreció la escuela de la ciencia

de la administración. Si usted está trabajando en una organización donde las decisiones administrativas se toman y justifican "desmenuzando cifras", puede agradecerse a McNamara y a su generación.

Hoy, el enfoque de la ciencia de la administración para resolver problemas, parte del momento en que se constituye un equipo interdisciplinario de especialistas para que analice el problema y proponga un curso de acción para la administración. El equipo formula un modelo matemático que muestra, en términos simbólicos, todos los factores relevantes que repercuten en el problema y su interrelación. También, cambia los valores de las variables del modelo (por ejemplo, incremento el costo de las materias primas) y analiza las diferentes ecuaciones del modelo con una computadora, y así puede determinar las repercusiones de cada cambio. En última instancia, el equipo de la ciencia de la administración ofrece a la gerencia una base objetiva para que tome su decisión.

La ciencia de la administración representó una forma totalmente nueva de concebir el tiempo. Los complejos modelos matemáticos, y las computadoras para desmenuzar las cifras, hicieron que el pronóstico del futuro con base en el pasado y el presente se convirtiera en una actividad muy popular. Ahora, los gerentes pueden jugar con preguntas de tipo "¿qué pasaría si el futuro fuera así?" que las teorías de la administración anteriores no podían manejar. Por otra parte, la escuela de la ciencia de la administración no presta mucha atención a las relaciones, *per se*, dentro de las organizaciones. Los modelos matemáticos tienden a pasar por alto relaciones como los datos, resaltando datos numéricos que se pueden reunir o calcular con facilidad. Así, cabría criticar que la ciencia de la administración fomenta que sólo se conceda importancia a los aspectos de la organización que se pueden representar con cifras, olvidándose de la importancia de las personas y las relaciones.

2.5 Avances recientes de la teoría de la administración

Las teorías ejercen mucha influencia. Cuanto más tiempo usemos una teoría cualquiera, tanto mejor la manejaremos y tanto más tenderemos a no buscar otras, a no ser que las circunstancias nos obliguen a cambiar. Esto explica por qué la teoría "moderna" de la administración es, en realidad, un rico mosaico compuesto por muchas teorías que han perdurado. Una ventaja de entender esta popularidad concurrente de muchos puntos de vista sobre las organizaciones es que prepara al individuo para sus propias experiencias en la organización. Si el presente capítulo aún

no le ha despertado en la mente los muchos estilos administrativos a los que ha estado expuesto, sí le habrá preparado para el día en que, por ejemplo, usted trabaje con un gerente partidario de la "ciencia de la administración" que, a su vez, trabaje con un gerente que cree en alguna de las teorías que se presentan en la siguiente sección. Por el contrario, si usted ya ha trabajado con estos administradores, podrá entender mejor sus perspectivas.

En diciembre de 1961, el profesor Harold Koontz publicó un artículo en el que detallaba claramente la diversidad de planteamientos para el estudio de la administración. Concluyó que existía un "laberinto de la teoría de la administración". Koontz concibió que cada uno de los planteamientos tenían algo que ofrecer a la teoría administrativa, pero demostró que (1) los planteamientos de recursos humanos y cuantitativos no pertenecían al campo, de la administración, sino que eran herramientas para los administradores y (2) que un planteamiento del proceso podía abarcar y sintetizar la diversidad de la época. El *planteamiento del proceso*, originalmente introducido por Henry Fayol, está basado en las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control que analizaremos posteriormente. Estas funciones básicas que desempeña el administrador, es visto como algo circular y continuo.

Aunque el artículo de Koontz estimulaba debates considerables, la mayoría de los maestros y profesionales de la administración se aferró a sus propias perspectivas individuales. Sin embargo, Koontz tenía razón. El hecho de que la mayor parte de los libros de actuales siga el planteamiento del proceso, es prueba de que continúa siendo un marco integral posible.

Aunque es imposible pronosticar qué estudiarán las generaciones del futuro, en estos momentos sí es posible identificar, cuando menos, tres perspectivas de la teoría de la administración que pueden adquirir importancia: el enfoque de sistemas, el enfoque de contingencias y el enfoque del compromiso dinámico.

2.6 Enfoque de sistemas

El enfoque de sistemas para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único, que tiene un propósito y que está compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite el gerente contemplar la organización como un todo y como parte del ambiente externo más amplio. El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos sus otros segmentos.

Los gerentes de producción de una planta fabril, por ejemplo, prefieren las corridas de producción, ininterrumpidas y largas, de productos estandarizados para lograr un máximo de eficiencia y costos bajos. Por otra parte, los gerentes de mercadotecnia que quieren ofrecer a sus clientes la entrega rápida de una amplia gama de productos, preferirán un calendario de producción flexible, capaz de surtir pedidos especiales a corto plazo. Los gerentes de producción partidarios de los sistemas deciden la programación cuando han detectado las consecuencias de sus decisiones para otros departamentos y para la organización entera. La médula del enfoque de sistemas es que los gerentes no pueden funcionar plenamente dentro de los límites del organigrama tradicional, sino que deben entremezclar su departamento con toda la empresa. Para ello, no sólo tienen que comunicarse con otros empleados y departamentos, sino también, con frecuencia, con representantes de otras organizaciones.

Sobra decir que los gerentes partidarios de los sistemas entienden la importancia que los hilos de las relaciones de negocio tienen para sus actividades.

Algunos conceptos clave: Muchos de los conceptos de la teoría general de los sistemas están formando parte del lenguaje de los gerentes, quienes deben estar familiarizados con este vocabulario para estar al tanto de los avances actuales.

Subsistemas. Las partes que constituyen un sistema entero se llaman subsistemas. Además, cada sistema puede ser, a su vez, un subsistema de un todo mayor. Por ejemplo, un departamento es un subsistema de una planta, que puede ser un subsistema de una empresa, que puede ser un subsistema de un conglomerado o una industria, que es un subsistema de la economía nacional, que es un subsistema del sistema mundial.

Sinergia. Sinergia significa que el todo es mayor que la suma de sus partes. En términos organizacionales, sinergia significa que conforme los departamentos independientes de una organización cooperan e interactúan, resultarán más productivos que si cada uno de ellos actuara en forma aislada. Por ejemplo, en una pequeña empresa, habrá más eficiencia si cada departamento se relaciona con un departamento de finanzas, que si cada departamento tiene su propio departamento de finanzas independiente. Los departamentos que interactúan de forma cooperativa son más productivos que si trabajaran independientes.

Sistemas abiertos y cerrados. Se dice que un sistema es un sistema abierto si interactúa con su ambiente; se dice que es un sistema cerrado si no lo hace. Todas las organizaciones interactúan

con su ambiente, pero lo hacen en diferente medida. Por ejemplo, una fábrica de automóviles es un Sistema mucho más abierto que un monasterio o una cárcel.

Límite del sistema. Cada sistema tiene un límite que lo separa de su ambiente. En un sistema cerrado, el límite del sistema es rígido; en un sistema abierto, el límite es más flexible. En años recientes, los límites de los sistemas de muchas organizaciones han ido adquiriendo flexibilidad. Por ejemplo, los gerentes de compañías petroleras que quieren realizar perforaciones marítimas deben tomar en cuenta el interés del público por el ambiente.

Flujo. Un sistema tiene flujos de información, materiales y energía (incluso energía humana). Estos flujos del ambiente entran en el sistema en forma de insumos (por ejemplo, materias primas), pasan por procesos de transformación en el sistema (operaciones que los modifican) y salen del sistema en forma de productos (bienes y servicios).

Retroalimentación. La retroalimentación es la clave para el control del sistema. Conforme avanzan las operaciones del sistema, se le va entregando información a las personas indicadas, quizás a una computadora, con objeto de evaluar el trabajo y, en su caso, corregirlo.

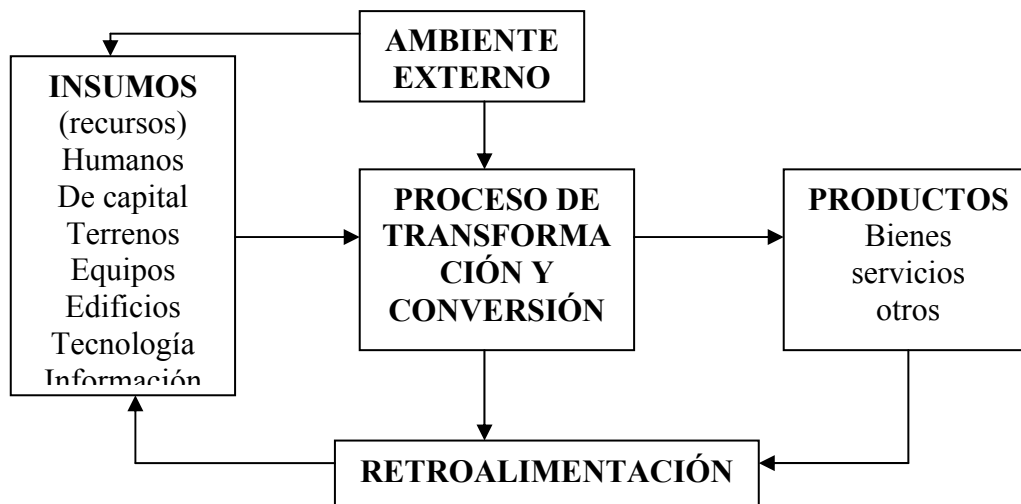


Figura 2.2. Los flujos y la retroalimentación en un sistema abierto

La teoría de los sistemas destaca la esencia dinámica y las interrelaciones de las organizaciones y el quehacer administrativo. Por tanto, ofrece un marco que nos permite planificar actos y adelantarnos a las consecuencias inmediatas y mediatas, al tiempo que nos permite entender las consecuencias inesperadas cuando se presentan. Con la perspectiva de los sistemas, los gerentes generales pueden conservar, con más facilidad, el equilibrio entre las necesidades de las distintas partes de la empresa y las necesidades y las metas de la compañía entera.

2.7 Enfoque de contingencias

Charles Kindlerger, economista reconocido en todo el mundo, gustaba de decir a sus alumnos del MIT que la respuesta a cualquier interrogante importante de la economía es: "*depende*", y proseguía diciendo que la tarea del economista consiste en especificar *de qué* depende y *cómo*.

"Depende" también es una respuesta adecuada para los aspectos importantes de la administración. La teoría de la administración pretende determinar las relaciones pronosticables entre situaciones, actos y resultados. Por tanto, no es raro que un enfoque reciente quiera integrar las diversas escuelas del pensamiento de la administración concentrándose en la interdependencia de los muchos factores que implica una situación administrativa.

El *enfoque de contingencias* (en ocasiones llamado enfoque situacional) fue concebido por gerentes, asesores e investigadores que trataron de aplicar los conceptos de -las escuelas más importantes a las situaciones reales que vivían. Cuando métodos que eran muy eficaces para una situación no funcionaban en otras, buscaban una explicación. Por ejemplo, ¿por qué funcionaba magníficamente un programa de desarrollo organizacional en una situación y fracasaba rotundamente en otra? Los partidarios del enfoque de contingencias tenían una respuesta lógica para este tipo de preguntas: los resultados difieren porque las situaciones difieren, la técnica que funciona en un caso no funcionará necesariamente en todos los casos.

Conforme al enfoque de contingencias, la tarea del gerente consiste en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la gerencia, en *una situación concreta, en circunstancias concretas y en un momento concreto*. Por ejemplo, cuando se requiere alentar a los trabajadores para incrementar la productividad, el teórico clásico podría recomendar un nuevo plan para simplificar el trabajo. El científico de la conducta, en cambio, podría tratar de crear un ambiente psicológicamente motivante y recomendar una técnica como el enriquecimiento del trabajo; es decir, la combinación de tareas con diferente alcance y responsabilidad, y que conceden al trabajador mayor autonomía para tomar decisiones. Empero, el administrador partidario del enfoque de contingencias preguntaría: "*¿Qué método funcionará mejor en este caso?*" Si los trabajadores no cuentan con la capacidad necesaria, y los recursos y la posibilidad de capacitarlos son limitados, la simplificación del trabajo sería la mejor solución. No obstante, con trabajadores capacitados y orgullosos de sus capacidades, un programa de enriquecimiento del trabajo podría ser más eficaz. El enfoque de contingencias significa un giro importante de la teoría moderna de

la administración, porque representa cada serie de relaciones de la organización sujeta a sus circunstancias singulares.

Un plan de contingencia para el estudio de la administración es intuitivamente lógico. Debido a que las organizaciones son diversas, en tamaño, objetivos, actividades por desempeñar, y cosas por el estilo, sería sorprendente darnos cuenta de que habría principios de aplicación universal que funcionarían en toda situación. A continuación se describen cuatro variables de contingencia comunes. Por lo menos existen 100 variables que han sido identificadas aunque representa las que se usan más y nos da una idea de lo que queremos decir con el término variable de contingencia.

VARIABLES COMUNES DE CONTINGENCIA:

- **Tamaño de la organización.** El número de personas en una organización influye de manera importante en lo que hacen los administradores. A medida que aumenta el tamaño, aumentan los problemas de coordinación. Por ejemplo el tipo de estructura para una organización de 50,000 empleados sería inapropiada para una organización de 50 empleados.
- **Tecnología de actividades de rutina.** Para que una organización logre su propósito, se vale de la tecnología, es decir, se compromete en el proceso de transformar los insumos en utilidades. Las tecnologías de rutinas requieren de estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control que diferirán de aquellos requeridos por tecnologías por encargo o tecnologías no rutinarias.
- **Incertidumbre ambiental.** El grado de incertidumbre causado por cambios políticos, tecnológicos, socioculturales y económicos influyen en el proceso administrativo. Lo que mejor funciona en un ambiente estable y previsible pueden resultar inapropiados en un ambiente que cambia rápidamente y que es impredecible.
- **Diferencias individuales.** Las personas difieren en términos de su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia a lo ambiguo y expectativas. Estas y otras diferencias individuales son particularmente importantes cuando los administradores seleccionan técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseño de los puestos de trabajo.

2.8 Compromiso dinámico

Todas estas teorías nos han llegado en un mundo de organizaciones y administraciones de finales del siglo XX. Tales teorías se aplican con el telón de fondo de veloces cambios y reconsideraciones profundas en cuanto a cómo evolucionarán la administración y las organizaciones en el siglo entrante. En el fondo de estas reconsideraciones que se están dando de diversas maneras al mismo tiempo, se encuentran nuevas concepciones de las relaciones y los tiempos.

Como las fronteras entre las culturas y las naciones están desapareciendo y la nueva tecnología de la comunicación permite pensar en el mundo como una "aldea global", el alcance de las relaciones internacionales e interculturales se extiende a gran velocidad. El ritmo de actividad de las organizaciones se acelera notablemente. Estas tendencias indican el actual aumento de la intensidad de las organizaciones y la administración.

Con el propósito de resaltar la intensidad de las relaciones de las organizaciones modernas y la intensidad de las presiones del tiempo que rigen dichas relaciones, aparece el enfoque del *compromiso dinámico* a esta nueva corriente de la teoría de la administración. Se usa el concepto compromiso dinámico para transmitir el ánimo de los conceptos y los debates presentes sobre la administración y las organizaciones. Es muy probable que dentro de 20 años, cuando usted haya avanzado mucho en el camino de la organización, eche la vista atrás y llame de alguna otra manera a esta etapa de cambios.

La palabra dinámica -lo contrario de estática- implica cambio, crecimiento y actividad constantes; la palabra compromiso -lo contrario de desinterés- implica un involucramiento profundo con otros. Por tanto, el término compromiso dinámico expresa debidamente el enfoque vigoroso que usan actualmente los gerentes exitosos para dirigirse a las relaciones humanas y adaptarse, sin tardanza, a las condiciones que cambian con el tiempo. Dentro del ámbito llamado compromiso dinámico, están surgiendo seis temas que versan sobre la teoría de la administración.

1) Nuevos entornos organizacionales

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el entorno de una organización no está compuesto por una serie fija de fuerzas impersonales. Por el contrario, se trata de una maraña compleja y dinámica de personas que interactúan entre sí. En consecuencia, los gerentes no sólo deben prestar atención a sus propias preocupaciones, sino también a entender lo que resulta importante a otros gerentes, tanto de sus organizaciones como de otras. Éstos interactúan con los

otros gerentes para crear, mancomunadamente, las condiciones en las que prosperarán o lucharán sus organizaciones. La teoría de la estrategia competitiva, creada por Michael Porter, se refiere a la forma en que los gerentes pueden influir en las condiciones de una industria cuando interactúan como contrincantes, compradores, proveedores, etc. Otra variante del enfoque del compromiso dinámico, sustentada primordialmente por Edward y Jean Gerner Stead en *Management for a Small Planet*, coloca los intereses ecológicos en el centro de la teoría de la administración.

2) La ética y la responsabilidad social

Los administradores que adoptan el enfoque del compromiso dinámico prestan gran atención a los valores que mueven al personal de sus organizaciones, la cultura de la sociedad que implica dichos valores y los valores que tienen las personas ajenas a la organización. Esta idea adquirió preeminencia con la publicación, en 1982, de *In Search of Excellence*, de Thomas Peters y Robert Waterman. Con base en su estudio de las compañías “excelentes”, Peters y Waterman llegaron a la conclusión de que “quienes, obtienen los mejores resultados crean una cultura amplia, alentadora y compartida, un marco congruente dentro del cual las personas, llenas de carga, buscan adaptaciones convenientes”. Robert Solomon ha llevado la idea un paso más allá, argumentando que los gerentes deben ejercer su valentía moral, colocando el valor de la excelencia en la punta de sus actividades. Tratándose del compromiso dinámico, no basta que los gerentes hagan las cosas como siempre las han hecho, ni que se conformen con igualar a sus competidores. La lucha constante por alcanzar la excelencia se ha convertido en un tema actual de la organización. Como los valores, incluida la excelencia, son conceptos éticos, el enfoque del compromiso dinámico hace que la ética pase del margen de la teoría de la administración al centro de la misma.

3) La globalización y la administración

El enfoque del compromiso dinámico reconoce que el mundo está tocando a la puerta del gerente. Con mercados financieros mundiales que operan 24 horas al día y con los rincones más remotos del planeta a una distancia de apenas una llamada telefónica, los gerentes que se enfrentan al siglo XXI se deben considerar ciudadanos del mundo. Kenichi Ohmae subraya este punto cuando describe un mundo “sin fronteras”, en el cual los gerentes tratan a todos los clientes como partes “equidistantes” de sus organizaciones.

Una simple comparación sirve para ilustrar cómo han cambiado las cosas. Si repasamos la autobiografía de Alfred Sloan, en su larga carrera como presidente del consejo de General Motors

en los años cuarenta, habría muy poca información sobre factores internacionales, como cabría esperarse de esa época y lugar. Sin embargo, hoy, si sintonizamos una transmisión de la CNN, de inmediato notaremos que los locutores no usan la palabra "extranjero" en absoluto. Piense usted en el cartel colgado en los muros de las distribuidores de Honda, que dicen que la idea de un "auto americano" no tiene sentido en una época en que un solo auto contiene piezas fabricadas por gente de todo el mundo.

4) Cómo inventar y reinventar organizaciones

Los gerentes que aplican el compromiso dinámico en forma constante, buscan la manera de desatar el potencial creativo de sus empleados y el suyo propio. Un coro de teóricos, cada vez mayor, está instando a los gerentes a reconsiderar las estructuras normales de la organización a las que están acostumbrados. Peters vuelve a estar al frente. Su concepto de la "administración de la liberación" es un desafío para el tipo de estructuras rígidas que inhiben la creatividad de las personas. Los héroes de Peters triunfan a pesar de esas estructuras. Michael Hammer y James Champy han convertido su concepto de "reingeniería de la empresa" en un libro de gran venta. Hammer y Champy instan a los gerentes a reconsiderar los procesos mismos mediante los cuales funcionan las organizaciones y a que tengan el valor para reemplazar los procesos que entorpecen la eficiencia de las organizaciones.

5) Culturas y pluriculturalismo

Los gerentes que adoptan el enfoque del compromiso dinámico reconocen que las diversas perspectivas y los valores que las personas con antecedentes culturales diferentes aportan a sus organizaciones no sólo son una realidad, sino también una fuente importante de contribuciones. Joanne Martin es pionera en el campo del análisis cultural de las organizaciones. Martin explica cómo es que las diferencias presentan retos sin precedente para los gerentes modernos.

Charles Taylor es un destacado partidario del llamado movimiento "comunitario". Taylor sostiene que las personas sólo pueden conservar su sentimiento de singularidad -su autenticidad- valorando lo que tienen en común y buscando extender lo que tienen en común a las organizaciones y las comunidades en las que viven. Cornel West ubica nuestra atención en las diferentes culturas con el solo nombre de su libro: Race Matters. Martin, Taylor y West quieren que veamos las ventajas que se derivan de aceptar y entender las diferencias de los pueblos. Sin embargo, ninguno de ellos afirma que la aceptación de las diferentes culturas sea fácil. El pluriculturalismo es un blanco móvil, pues hay cada vez más personas que adquieren conciencia

de sus vínculos y tradiciones culturales concretos. En este sentido es donde “compromiso” y “dinámico” se unen en una visión futurista de las organizaciones del siglo XXI.

6) La calidad

Mediante el enfoque del compromiso dinámico, la administración de la calidad total (ACT) debe formar parte del vocabulario de todo gerente. Todos los gerentes deben pensar en cómo dirigir cada proceso de la organización a efecto de brindar productos y servicios responsables, que se apeguen a los parámetros cada vez más estrictos de clientes y competencia. Según esta posición, las relaciones sólidas y duraderas pueden ser un fructífero producto derivado de actos y mentalidades que giren en torno a la "calidad". La administración de la calidad total suma una dimensión más dinámica a la administración, porque la calidad también es siempre un blanco móvil.

El compromiso dinámico es un ejemplo del rostro cambiante de la teoría de la administración. No todos los citados en este repaso del enfoque del compromiso dinámico se consideran teóricos de la administración. Algunos son filósofos y otros son científicos políticos. Para terminar este capítulo, es preciso señalar una importante lección de esta formación de teóricos del enfoque dinámico. El enfoque del compromiso dinámico es un reto para que veamos a las organizaciones y a la administración como parte integral de la sociedad global moderna. La teoría de la administración no siempre consideraba este postulado. Sin embargo, cuando se abra la puerta que comunica a las organizaciones y el mundo, habrá muchas influencias nuevas que repercutan en las cuestiones vinculadas con las relaciones y la teoría de la administración.

Conclusión: Recuerde cambiar con los tiempos

En este capítulo, hemos descubierto dos puntos básicos. En primer término, los teóricos, cualesquiera que sean sus campos, suelen ser personas y producto de su tiempo. En segundo, las teorías de la administración, como las teorías de todos los campos, suelen evolucionar, con objeto de reflejar las realidades cotidianas y las circunstancias cambiantes. Así, los gerentes deben tener sensibilidad ante las circunstancias cambiantes y estar dispuestos a cambiar. De lo contrario, serán superados por competidores más flexibles.

Las dos ideas se pueden aplicar a Henry Ford, el hombre que, con osadía, abrazó las ideas de la administración científica, revolucionando con ello la industria del automóvil y nuestra sociedad. No obstante, muchas de las prácticas administrativas de Ford eran conservadoras o insensibles a

los cambios de los tiempos y su dominio en el mercado de los automóviles, con el tiempo, le fue arrebatado por empresas con más visión futura en sus teorías y prácticas administrativas. Por ejemplo, enemigo de la comunidad bancaria, Ford se negó, a lo largo de toda su vida, a que su empresa aceptara inversiones externas y sólo contrató créditos en casos absolutamente necesarios, prefiriendo financiar las actividades de la empresa exclusivamente por medio de los ingresos de la propia sociedad. Asimismo, solía ignorar la dinámica de la industria que él, en gran medida, había fundado. Aunque abrió fábricas locales para atender el creciente mercado europeo, hizo caso omiso de la asesoría administrativa para que hiciera reformas e incluyera el freno hidráulico o el motor de seis u ocho cilindros; también se opuso a los consejos de gerencia en cuanto a los avances tecnológicos de la palanca de cambios y las transmisiones, e incluso tardó en introducir la variedad de colores para su línea de productos (Ford prefería los autos negros). Su falta de interés por las demandas de los consumidores, en cuanto a comodidad y estilo, le costaron, en última instancia, el liderazgo de la industria, que pasó a manos de General Motors, un conglomerado formado con más de 20 empresas diferentes por William Durant, su fundador, y una segunda generación de organizadores industriales estadounidenses.

Preguntas para revisión y análisis

1. ¿Por qué es tan importante estudiar la teoría?
2. ¿Qué factores ambientales influyeron en el desarrollo de estas escuelas de la teoría de la administración: la administración científica, la teoría clásica de la organización, la conductista y la de ciencia de la administración?
3. ¿Qué tan pertinente resulta hoy el supuesto de Taylor de que los patrones y los obreros comparten una causa común? ¿Por qué?
4. ¿Por qué pensaba Follett que la libertad personal y el control de uno mismo deberían presentarse en razón de las actividades del grupo?
5. ¿Qué principios de la administración de Fayol encuentra usted que se apliquen hoy en las organizaciones?
6. ¿Cuál es el efecto de Hawthorne y por qué es importante para los gerentes?
7. ¿En qué difieren la escuela de la ciencia de la administración y la escuela conductista de la administración?
8. ¿En qué aspectos de las organizaciones encuentra usted que se aplique la escuela de la ciencia de la administración.
9. ¿Cuál es la tarea principal del gerente de acuerdo con el enfoque de contingencias?
10. ¿Cuáles supuestos del mundo contemporáneo distinguen al enfoque del compromiso dinámico de las otras teorías administrativas que se presentan en este capítulo?

Capítulo 3

TOMA DE DECISIONES

La administración es el ejercicio de dar forma, de manera consciente y constante a las organizaciones formales, y el arte de tomar decisiones es medular para ello, por lo que es una parte importante de la labor de todo gerente. *La toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad.* Sobra decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma de decisiones.

En este capítulo se describirá el proceso tradicional para tomar decisiones, los factores que incluye la toma de decisiones, así como algunos de los problemas que pueden surgir cuando se elige el curso de acción de la organización.

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias del pasado -positivas y negativas- desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los gerentes consideran factibles o deseables. Por consiguiente, los objetivos para el futuro se basan, en parte, en experiencias del pasado. En algunas culturas, las relaciones humanas adquieren incluso más importancia para decidir aspectos de negocios. Por ejemplo, los chinos piensan que incluso el plan más global siempre implicará problemas inesperados. Para resolverlos, es preciso depender de una serie de relaciones. Por tanto, a los chinos les interesa más la dedicación duradera y sincera para trabajar juntos, que los contratos, al parecer perfectos, que no contienen trampas. Los chinos piensan que un contrato firmado marca el final de la primera etapa de los tratos de negocios, mas no un acuerdo final. El signatario de un contrato, con su rúbrica, automáticamente adquiere la calidad de "amigo" que tiene la responsabilidad de mantener un contrato para "ganar-ganar", en caso de que se presenten problemas. Esto no sólo se considera una necesidad de negocios, sino que también es cuestión de fama y rostro.

Sobra decir que el gerente, cuando toma las decisiones, no está aislado. Al mismo tiempo que él toma sus decisiones, hay otras personas tomando decisiones dentro de la misma organización y fuera de ella, en las oficinas de otras empresas o del gobierno, así como en organizaciones sociales. Cuando los gerentes proyectan las posibles consecuencias de sus decisiones, deben estar

conscientes de que las decisiones de terceros pueden contraponerse o interactuar con las suyas. En pocas palabras, la toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones.

3.1 ¿Cómo detectar problemas y oportunidades?

En la toma de decisiones se trata con problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. En muchos casos, un problema puede representar una oportunidad disfrazada. El problema de las quejas de los clientes debido a las demoras de las entregas de los pedidos, por ejemplo, también se podría considerar una oportunidad para rediseñar los procesos de producción y los servicios al cliente. ¿Cómo los gerentes enfrentan muchos problemas y oportunidades? esta explicación empezará a partir de los factores que sirven a los gerentes eficaces para reconocer problemas tanto como oportunidades. Después se analizarán las circunstancias que llevan a los gerentes a actuar. En el caso de 35 campesinos afroamericanos de la asociación de pequeños agricultores de Georgia, reconocer un problema fue el primer paso para identificar una oportunidad. Estos agricultores, que vendían la mayor parte de su soya como forraje para animales con una utilidad muy modesta, se las iban arreglando. Los campesinos, adoptaron un enfoque global y se pusieron en contacto con Seiho Tajiri, de 84 años, que llevaba mucho viviendo en Atlanta. Tajiri consideró que si cultivaban soya de mejor calidad, tendrían una oportunidad en su natal Japón, que sólo produce una parte pequeña de la soya que necesita. Con la ayuda de Tajiri, un grupo de campesinos viajó a Japón en 1993 y negoció un pedido de 200 toneladas de soya con Takano Foods, el fabricante más importante de *natto*, un plato de soya fermentada que le gusta mucho a los japoneses. Ahora, los campesinos están buscando ampliar las oportunidades que les ofrece el comercio mundial. Como dice Lucious Abrams, campesino de tercera generación: "Ellos necesitan la soya y nosotros necesitamos el mercado".

El proceso para detectar problemas

La identificación del problema no es una parte simple e insignificante en el proceso de toma de decisiones. ¿Cómo sabe un administrador que hay una discrepancia? Los administradores tienen que hacer una comparación entre la situación actual y un estándar. ¿Qué es un estándar? Puede

ser un desempeño en el pasado, metas impuestas previamente o el desempeño de otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones.

William Pounds ha dicho que el proceso para detectar problemas suele ser informal e intuitivo. Por regla general, son cuatro las situaciones que alertan a los gerentes, cuando se puede presentar un problema:

1. Una desviación de la experiencia pasada significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización. Las ventas del año actual son inferiores a las del anterior; los gastos se han disparado repentinamente, la rotación de empleados ha aumentado. Hechos como estos señalan al gerente que existe un problema.
2. Una desviación del plan establecido significa que no se están alcanzando las proyecciones o las expectativas de los gerentes. La cantidad de utilidades es inferior a la esperada; un departamento ha excedido su presupuesto; un proyecto no cumple con el programa. Estas circunstancias señalan al gerente que se debe hacer algo para que el plan vuelva a seguir su curso.
3. Otras personas presentan problemas al gerente con frecuencia. Los clientes se quejan de las demoras de las entregas; los gerentes de los niveles altos establecen otras normas para los resultados del departamento del gerente; los empleados renuncian. Muchas de las decisiones que toman los gerentes, todos los días, entrañan problemas que les han presentado terceros.
4. El desempeño de la competencia también puede producir situaciones que requieren resolver problemas. Cuando otras empresas desarrollan procesos nuevos o mejoran sus procedimientos de operaciones, el gerente quizá tenga que reevaluar los procesos o los procedimientos de su organización.

Identificación de un problema en Coca Cola. En 1992, los directivos de Coca-Cola USA de Atlanta detectaron un problema de capacitación. Habían iniciado un programa masivo de capacitación para la calidad en 1989, en que sus 1,500 trabajadores aprendieron técnicas, por ejemplo resolver problemas, control estadístico de procesos y administración de procesos. Sin embargo, tres años más tarde, la mayoría de los empleados había olvidado totalmente las herramientas que había aprendido. El problema: jamás habían tenido la ocasión de usar dichas herramientas en el centro de trabajo. En 1993, los gerentes de Coca-Cola modificaron el

programa de capacitación para atacar este problema. Se ofreció capacitación a los empleados conforme la necesitaban y no a todos de una sola vez. Ken Levine, gerente de mejora continua de la división de Atlanta explica: en lugar de entrenar a todos los asociados en los principios de una iniciativa de ACT para entender un sinnúmero de instrumentos que quizá jamás tengan que usar, es más útil capacitar a los equipos que se van formando. Usando este enfoque del justo-a-tiempo, se pueden usar problemas reales para ejemplificar las herramientas y las técnicas. Con esto se acelera la capacidad de los equipos para empezar a resolver los problemas y a mejorar los procesos.

Coca-Cola aprendió por las malas que la máxima “lo que no se usa se atrofia” es muy cierta. En este caso, se encontró el problema gracias a la desviación de un plan establecido (es decir, los empleados no estaban usando las herramientas de la ACT).

Los gerentes que están alerta suelen presentir los problemas muy pronto. Un estudio realizado por Marjorie A. Lylels e Ian I. Mitroff incluía datos de casos de gerentes de los niveles altos de organizaciones importantes. El 80 por ciento de estos gerentes dijo que habían sabido que existía un problema importante antes de que apareciera en los estados financieros o en otros indicadores formales, incluso antes de que terceros se lo presentaran. Mencionó que sus fuentes de información eran "la comunicación informal y la intuición". Por ejemplo, en los años sesenta y principios de los setenta, los gerentes de las fábricas de computadoras grandes tenían falsas expectativas: pensaban que no existía una demanda significativa de computadoras personales y que seguramente no existiría jamás. Sus expectativas no tuvieron nada que ver con la realidad que se presentó." En este caso, las experiencias pasadas de estos gerentes no fueron una guía confiable para los hechos futuros. El pasado puede desempeñar un papel muy importante en la toma de decisiones, aunque eso no significa que lo que ocurrió en el pasado continuará ocurriendo, de manera automática, en el futuro.

Como detectar oportunidades

No siempre está claro si la situación que enfrenta el gerente representa un problema o una oportunidad. Como se ha dicho, estas dos posibilidades suelen estar entrelazadas muchas veces. Por ejemplo, dejar pasar oportunidades puede causar problemas a las organizaciones, mientras que al estudiar problemas, con frecuencia, se pueden encontrar oportunidades. David B. Gleicher, consultor administrativo, hace una diferencia muy útil entre los dos términos. Dice que un

problema es aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para *alcanzar* sus objetivos y que la oportunidad es aquello que ofrece la posibilidad de *superar* los objetivos.

Peter Drucker asienta con claridad que las oportunidades -y no los problemas- son la clave para el éxito de la organización y la administración, Drucker comenta que el resolver un problema simplemente restaura la normalidad, pero que el progreso "necesariamente proviene de explotar oportunidades". Drucker liga el aprovechamiento de oportunidades con la eficacia: detectar "aquello que se deben hacer y... [concentrar] en estas cosas recursos y esfuerzos". Cuando la toma de decisiones está ligada a detectar oportunidades, esto implica, con toda claridad, elegir acciones que puedan contribuir a crear el futuro de la organización.

Los umbrales para reconocer problemas

¿Qué tan grande es la brecha entre el estado real de las cosas y el deseado? ¿Cómo afecta esta brecha la posibilidad de alcanzar o superar las metas de la organización? Si esta distancia es un problema, ¿qué tantas dificultades existen para superarla? ¿Qué tan rápido habrá que moverse para resolver el problema o para aprovechar una oportunidad? Este tipo de preguntas son las que se formulan los gerentes cuando definen una situación como problema o como oportunidad. Algunas de las respuestas se encuentran en los parámetros de los resultados que los gerentes establecen para sus organizaciones. Los gerentes, para contestar dichas preguntas debidamente, deben aplicar su juicio, basándose en el conocimiento del ambiente de sus organizaciones. Por tal motivo, la obtención de información, por medio de sistemas formales o informales, constituye un elemento tan importante del gerente eficaz. Sin embargo, como han señalado William Guth y Renato Tagiuri, la información reunida es filtrada por los *valores y los antecedentes* de los gerentes. Sus valores y antecedentes también influyen en el tipo de problemas y oportunidades que eligen para trabajar. Si los gerentes están movidos primordialmente por valores económicos, por regla general toman decisiones sobre cuestiones prácticas, por ejemplo las que implican comercialización, producción o utilidades. Si les preocupa mucho el ambiente natural, quizá busquen con ahínco problemas y oportunidades que tienen aplicaciones ecológicas. Si su inclinación es política, quizá les preocupe más competir con otras organizaciones o su progreso personal. Ante la importancia que tienen ahora la calidad y la mejora continua, el benchmarking representa una forma de reunir información que está adquiriendo cada vez más importancia en las organizaciones.

Los antecedentes y la experiencia de los gerentes influyen en lo que verán como problemas u oportunidades. Un estudio de ejecutivos realizado por De Witt C. Dearborn y Herbert A. Simon arrojó que los gerentes de distintos departamentos definen el mismo problema en términos diferentes. En este estudio, cada ejecutivo tendía a ser sensible a la parte del asunto que se relacionaba con su departamento y a definir las oportunidades y los problemas desde su perspectiva particular. Por ejemplo, los gerentes de mercadotecnia quieren que los inventarios sean grandes y consideran que los inventarios pequeños reflejan una situación problemática. Por otra parte, los gerentes de finanzas consideran que los inventarios elevados son un problema y, en la mayoría de los casos, prefieren los inventarios bajos.

3.2 ¿Cómo establecer prioridades?

No existe el gerente con capacidad para manejar todos los problemas que surgen en el transcurso normal de sus actividades diarias. Por tanto, es importante que los gerentes aprendan a establecer prioridades. Dichas prioridades pueden servirle al gerente para determinar la velocidad, la intensidad y la colaboración que necesita para atacar el problema. Para hacerlo, algunas preguntas le pueden servir de guía:

- ¿Es fácil tratar el problema? El gerente que presta la misma atención a cada problema no obtendrá muchos resultados. Así pues, la mayor parte de los problemas sólo requiere un poco de atención del gerente. Aunque la decisión resulte equivocada, corregirla costará relativamente poco tiempo y dinero. Los gerentes eficaces y eficientes, para no verse abrumados por detalles triviales, reservan las técnicas formales para tomar decisiones tan sólo para los problemas que en realidad las requieren.

- ¿Se puede resolver por sí mismo el problema? Los gerentes saben que una cantidad asombrosa de problemas que llevan a perder el tiempo se termina con sólo ignorarlos. Por tanto, los gerentes deben clasificar los problemas por orden de importancia. Los que están al final de la lista, por regla general, se resuelven por sí mismos o pueden ser atendidos por terceros. Cuando uno de estos problemas se agrava, pasa a ocupar otra prioridad en la lista.

El gerente, cuando enfrenta un problema importante que requiere una decisión, deberá determinar si, de hecho, le corresponde a él tomar la decisión. Una regla general muy útil en este caso es: *cuanto más cerca del origen del problema se tome la decisión, tanto mejor*. Por regla general, las

personas que están más cerca del problema están en mejor posición para decidir qué hacer al respecto. Esta regla tiene dos corolarios:

- (a) se debe hacer llegar la menor cantidad posible de decisiones a las personas que ocupan niveles más altos en la organización, y
- (b) se deben pasar tantas como sea posible a quienes están en niveles más bajos.

Cuando los gerentes refieren algún asunto a alguien que está en un puesto más alto para que éste decida, tienen que estar seguros de que no están pasando el bulto, en lugar, de tener el cuidado debido. ¿Cómo pueden decidir los administradores cuándo deben pasar un problema? Si la regla básica y sus corolarios no ofrecen la respuesta, los gerentes los pueden completar con unas cuantas preguntas más. ¿Afecta este asunto a otros departamentos? ¿Tendrá repercusiones importantes para el área de responsabilidad de otros? ¿Requiere información que sólo existe en niveles más altos? ¿Implica una desviación importante para el presupuesto de nuestro departamento? ¿Se trata de un problema ajeno a mi área de responsabilidad o autoridad? La respuesta afirmativa para cualesquiera de estas preguntas señala que, con toda probabilidad, el asunto se debe referir a alguien que ocupe un puesto más alto en la organización.

Cabe señalar que estas preguntas vuelven a sugerir que el gerente toma sus decisiones dentro de un contexto de relaciones con otros. La imagen de la persona sola, sentada en su escritorio, tomando decisiones, no es útil ni realista.

3.3 Naturaleza de la toma de decisiones gerencial

Los diferentes problemas requieren diferentes tipos de decisiones. Los asuntos de rutina o poca importancia, por ejemplo las devoluciones de mercancía, se pueden manejar mediante un procedimiento establecido, una especie de *decisión programada*. Las decisiones más importantes, por ejemplo la ubicación de una nueva tienda, requieren una *decisión no programada*, una solución específica lograda mediante un proceso menos estructurado para tomar decisiones y resolver problemas.

Como todas las decisiones contemplan hechos futuros, los gerentes también deben aprender a analizar la *certidumbre*, los *riesgos* y la *incertidumbre* relacionados con los cursos alternativos de acción.

Decisiones programadas y no programadas

Los administradores se enfrentan a problemas bien y mal estructurados. Los *problemas bien estructurado* son directos, familiares, fáciles de definir y se resuelven al tomar *decisiones programadas*. Los problemas *mal estructurados* son nuevos o poco comunes, implican información ambigua o incompleta y se resuelven por medio de decisiones *no programadas*.

Las *decisiones programadas* se toman de acuerdo con *políticas, procedimientos o reglas*, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Por ejemplo, los gerentes rara vez tienen que preocuparse por el rango salarial de un empleado recién contratado porque, por regla general, las organizaciones cuentan con una escala de sueldos y salarios para todos los puestos. Existen procedimientos rutinarios para tratar problemas rutinarios.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada. Por ejemplo, las decisiones en cuanto a la cantidad de un producto dado que se llevará en inventario puede entrañar la búsqueda de muchos datos y pronósticos, pero un análisis detenido de los elementos del problema puede producir una serie de decisiones rutinarias y programadas.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, por que la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Por ejemplo, decidir cómo manejar las quejas de los clientes en forma individual resultaría muy caro y requeriría mucho tiempo, mientras que una política que dice "se dará un plazo de 14 días para los cambios de cualquier compra" simplifica mucho las cosas. Así pues, el representante de servicios a clientes tendrá más tiempo para resolver asuntos más espinosos.

¿Qué son procedimientos, reglas y políticas y dónde se utilizan mejor?

Un *procedimiento* es un conjunto de pasos secuenciales relacionados entre sí que un administrador puede usar para responder a un problema estructurado. La única dificultad es identificar el problema. Una vez que el problema es claro, también lo es el procedimiento. Por ejemplo, un gerente de compras recibe un pedido del departamento de ingeniería de cinco

paquetes de software de asistencia para computadoras. El gerente de compras sabe que existe un proceso definitivo para manejar la decisión. ¿Fue correcta la aprobación del pedido? Si no es así, regrese la requisición con una nota que explique lo que es deficiente. Si la requisición está completa, se calculan los costos aproximados. Si el total supera los 6 mil dólares se deben obtener tres propuestas. Si el total es de 6 mil dólares o menos, sólo se tendrá que identificar a un vendedor y se establecerá la orden. El proceso de toma de decisiones es simplemente la ejecución de un sencillo conjunto de pasos secuenciales.

Una *regla* es una declaración explícita que indica al administrador qué es lo que debe o no hacer. Los administradores con frecuencia utilizan las reglas cuando se ven en un problema bien estructurado porque son fáciles de seguir y aseguran la consistencia. En el ejemplo anterior, la regla de los 6 mil dólares límite simplifica la decisión del gerente de compras de cuándo tomar opciones múltiples.

Una tercera pauta para tomar decisiones programadas es una *política*. Una política proporciona guías para canalizar la forma de pensar de un administrador en cuanto a una dirección específica. En contraste con las reglas, una política establece parámetros para el que toma la decisión, más que una declaración específica de lo que se debería o no hacer. Como analogía, piense en los Diez Mandamientos como la regla y en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos como una política. La última requiere juicio e interpretación y la primera no.

Las *decisiones no programadas* abordan problemas poco frecuentes o excepcionales. Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, qué hacer con una línea de productos que fracasó, cómo mejorar las relaciones con la comunidad -de hecho, los problemas más importantes que enfrentará el gerente-, normalmente, requerirán decisiones no programadas.

Conforme se sube por la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por tanto, la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas. Es cada vez mayor la cantidad de desorganizaciones que han asumido su responsabilidad social como cuestión de política que entraña decisiones programadas y no

programadas. Por ejemplo, Lotus, la empresa fabricante de software para computadoras, tiene la política de donar 1.0 por ciento de sus utilidades para organizaciones y eventos filantrópicos. Por tanto, la decisión de cuánto dedicar a obras de caridad representa una decisión programada. Sin embargo, la forma exacta de cómo distribuir el dinero es una decisión no programada. Un comité compuesto por representantes de todos los estratos de empleados decide cómo se asignará el dinero.

Certidumbre, riesgo e incertidumbre

Al tomar decisiones, los gerentes deben ponderar alternativas, muchas de las cuales implican *hechos futuros* difíciles de pronosticar, por ejemplo la reacción de un competidor ante una nueva lista de precios, las tasas de interés a tres años o la confiabilidad de un proveedor nuevo. Las situaciones de la toma de decisiones muchas veces se clasifican en un continuo que va de la certidumbre (muy pronosticable), pasando por los *riesgos*, hasta la *incertidumbre* (muy poco pronosticable) (véase la figura 3.1).

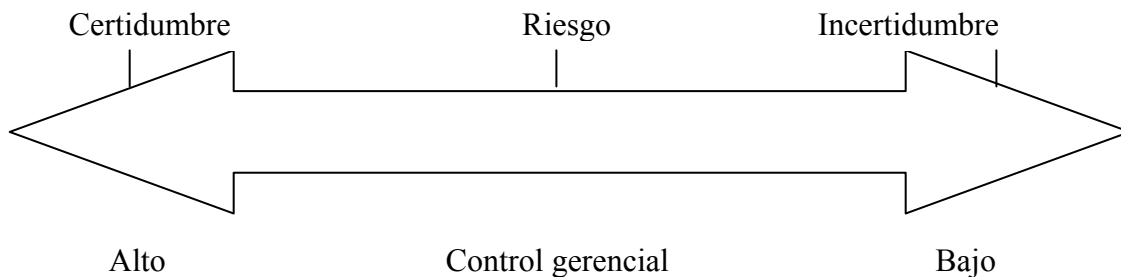


Figura 3.1 El continuo de las condiciones para tomar decisiones

Certidumbre. En condiciones de certidumbre, conocemos nuestro objetivo y contamos con información exacta, mensurable y confiable del resultado de cada una de las alternativas que estamos considerando. Por ejemplo, suponga que una directora debe mandar hacer programas para un festival de narraciones. La directora conoce el objetivo -la impresión de los programas- y no tiene dificultad para comparar muestras representativas de las imprentas locales y las cotizaciones de precios para la impresión de diversas cantidades de programas. Con esta información, puede elegir una imprenta y saber, con certeza, cuánto costará la impresión. Esta

información no le servirá para tomar una decisión más difícil: ¿Cuántos programas debe pedir? Para tomar esta decisión debe considerar el hecho de que, si bien no quiere quedarse sin programas, ordenar demasiados es desperdiciar dinero que podría servir más pidiendo artículos de recuerdo, que dejan un margen amplio, como camisetas o sudaderas. Así, la directora pasa de una situación de certidumbre a otra de riesgo o incertidumbre. Por desgracia, estas situaciones son mucho más comunes que las de certidumbre.

Riesgos. Los riesgos se presentan siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una alternativa, aunque se cuente con suficiente información para pronosticar las probabilidades que conducirán al estado deseado. (Si usted ha lanzado una moneda al aire para tomar una decisión o jugado a la ruleta, usted ha jugado con probabilidades.) Si el festival es el décimo evento anual que tiene lugar en su población en esta época del año, la directora puede analizar los datos existentes para determinar, aunque con ciertos riesgos, la cantidad de programas que probablemente se necesitarán. Si se trata del primer año del festival, la directora enfrenta la *incertidumbre*.

Incertidumbre. En condiciones de incertidumbre, se sabe muy poco de las alternativas o sus resultados. La incertidumbre puede nacer de dos fuentes. En primer lugar, los administradores pueden enfrentar condiciones externas que están fuera de su control, total o parcialmente, por ejemplo el clima -un factor importante para un festival de tres días que tendrá lugar en instalaciones al aire libre-. En segundo, y de igual importancia, el gerente quizá no tenga acceso a información clave. Si se trata de un festival nuevo, el director probablemente no haya establecido una red con otros directores de festivales que podrían compartir información valiosa sobre los registros de la asistencia probable. Por otra parte, tal vez nadie pueda pronosticar con exactitud los resultados de un nuevo festival de narraciones que tendrá lugar en otoño, cuando muchas familias están ocupadas con otros eventos y actividades escolares.

3.4 Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones se describe tradicionalmente como "elegir entre alternativas". Esta perspectiva resulta demasiado simplista. ¿Por qué? Porque la toma de decisiones es un proceso, más que el simple hecho de elegir entre alternativas. La figura 3.2 ilustra el proceso de toma de decisiones como un conjunto de ocho pasos que comienza por identificar una alternativa que puede resolver el problema y termina por evaluar la eficacia de la decisión.

Este proceso resulta tan apropiado para su decisión personal en relación con el lugar en el que pasará las vacaciones de verano como lo fue para PepsiCo la decisión de introducir en el mercado la Pepsi Crystal. El proceso también puede ser usado para describir las decisiones individuales y grupales. Veamos más de cerca el proceso a fin de comprender cada paso.

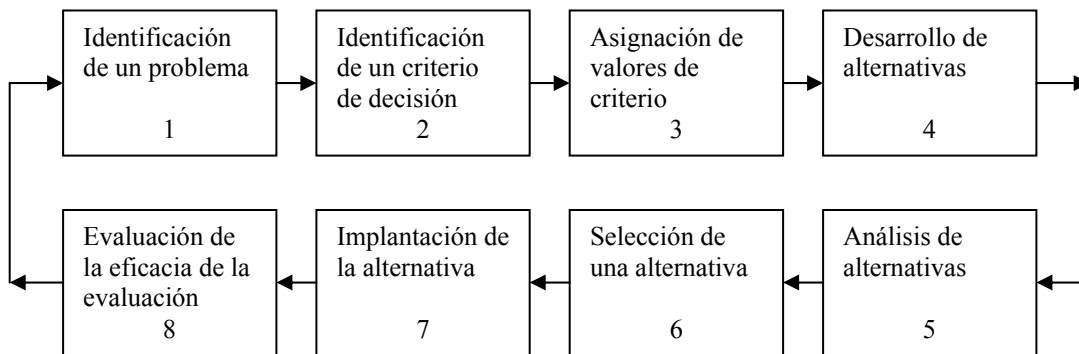


Figura 3.2 Proceso de toma de decisiones

¿Qué es lo que define el problema de decisión?

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema (paso 1), o más específicamente, una discrepancia entre una situación existente y otra deseada. Describimos con un ejemplo la ilustración de este punto, y así lo podremos usar a lo largo de esta sección. Por cuestiones de simplicidad, pondremos como ejemplo algo que la mayoría de nosotros puede relacionar: la decisión de comprar un auto nuevo. Imagine el caso de la administradora de un almacén regional a quien se le descompuso el motor del auto. Una vez más, por simplicidad, considere que no es fácil reparar el auto y que no está disponible el transporte público. Tenemos un problema. Existe una discrepancia entre la necesidad de la administradora y tener un auto que funcione y el hecho de que el que tiene ahora no lo hace.

Desafortunadamente, este ejemplo no nos dice mucho sobre la manera en que los administradores identifican los problemas. En el mundo real, la mayor parte de los problemas no viene con un anuncio de neón que los identifique. Mientras un motor descompuesto puede ser una clara señal para la administradora de que necesita un auto nuevo, muy pocos problemas resultan tan obvios. La identificación del problema es subjetiva

Una vez que el administrador ha identificado el problema que necesita atención, se deba identificar los criterios de decisión que serán importantes para resolver el problema (paso 2). En el ejemplo de comprar un auto, la administradora de la tienda tiene que ver qué factores son importantes en la decisión. Esto puede incluir criterios como el precio, modelo (dos o cuatro puertas), tamaño (compacto o intermedio), fabricante (nacional o extranjero), equipo opcional (transmisión automática, aire acondicionado, bolsas de aire de protección para el pasajero, etcétera) y los registros de control de reparaciones. Estos criterios reflejan lo que ella considera importante en su decisión.

Ya sea una declaración explícita o no, toda persona que toma decisiones tiene criterios que guían su decisión. Es importante notar que en este paso del proceso de toma de decisiones, lo que no se identifica es tan importante como lo que sí se identifica. Si la administradora de la tienda no considera que la economía del combustible es un criterio, entonces este no influirá en su decisión final por un auto. De ahí que, si una persona que toma la decisión no identifica un criterio en particular en este segundo paso, entonces el que toma la decisión lo considera irrelevante.

Los criterios antes mencionados no tienen la misma importancia. Es necesario ponderar los artículos mencionados en el paso 2 con el fin de darles prioridad relativa en la toma de decisiones. Este paso se llama "asignar importancia a los criterios de decisión" (paso 3).

Figura 3.3
Ponderación de
criterios de
selección

CRITERIOS	PONDERACIONES O PESOS
Precio inicial	10 ^o
Comodidad interior	8
Durabilidad	5
Registro de control de reparaciones	5
Funcionamiento	3
Manejabilidad	1

Un planteamiento simple sirve para dar al criterio con más importancia ponderación una calificación de 10 y después asignar al resto el valor contra ese estándar. En contraste con un criterio al que le dio un 5, el factor con doble valor será dos veces más importante. La idea es usar sus preferencias personales para asignar una prioridad a los criterios relevantes en su decisión, además de indicar su grado de importancia al asignarles un peso a cada uno.

La figura 3.3 numera los criterios y pesos que desarrolló la administradora de la tienda para su decisión de cambiar el auto. El precio es el criterio más importante en su decisión, con factores como desempeño y manejabilidad que tienen los pesos más bajos.

El siguiente paso requiere que el que toma la decisión numere las alternativas factibles que pudiesen resolver el problema (paso 4).

En este paso no se intenta evaluar estas alternativas, sólo numerarlas. Supongamos que nuestra administradora identificó doce autos como posibles opciones: el Buick Century, el Cavalier de Chevroiet, el Escort de Ford, el Geo Prism, el Civic de Honda, el Hundai Excel, el Protégé de Mazda, el Sentra de Nissan, el Plymouth Acclaim, el Pontiac Grand Am, el Corolla de Toyota y el Golf de Volkswagen.

Una vez que se identifican las alternativas, quien toma la decisión debe analizar cada una de ellas (paso 5). Las fortalezas y debilidades de cada alternativa se hacen evidentes en el momento en el que se comparan con los criterios y ponderaciones previamente establecidos en los pasos 2 y 3. Para iniciar el análisis, cada alternativa se evalúa al compararla con los criterios.

ALTERNATIVAS	CRITERIOS						TOTAL
	PRECIO INICIAL	COMODIDAD INTERIOR	DURA-BILIDAD	REGISTRO DE REPARACIONES	FUNCIONALIDAD	MANEJABILIDAD	
Buick Century	2	10	8	7	5	5	37
Cavalier de Chevrolet	9	6	5	6	8	6	40
Escort de Ford	8	5	6	6	4	6	35
Geo Prism	9	5	6	7	6	5	38
Civic de Honda	5	6	9	10	7	7	44
Hundai Excel	10	5	6	4	3	3	31
Protégé de Mazda	4	8	7	6	8	9	42
Sentra de Nissan	7	6	8	6	5	6	38
Plymouth Acclaim	9	7	4	4	4	5	33
Pontiac Grand Am	5	8	5	4	10	10	42
Corolla de Toyota	6	5	10	10	6	6	43
Golf de Volkswagen	8	6	6	5	7	8	40

Figura 3.4 Valoración de las alternativas de autos contra criterios de decisión

La figura 3.4 muestra los valores considerados que la administradora de la tienda colocó dentro de sus doce alternativas después de que manejó cada auto. Es importante recordar que las calificaciones de los doce autos que aparecen en la figura 2.4 se basan en la evaluación de la administradora de la tienda. Nuevamente, estamos usando una escala del uno al diez. Algunos

valores se pueden conseguir en forma relativamente objetiva. Por ejemplo, el precio de compra representa el mejor precio que puede obtener la administradora de los vendedores locales, y las revistas de los consumidores registran la información otorgada por los dueños de la frecuencia de reparaciones. Pero la valoración de la decisión es claramente un juicio personal. El hecho es que la mayor parte de las decisiones requiere formular juicios. Se reflejan en los criterios elegidos en el paso 2, las ponderaciones o pesos dados a los criterios y la evaluación de alternativas. Esto explica por qué dos personas que compran un auto y que tienen la misma cantidad de dinero pueden ver dos conjuntos diferentes de alternativas o, incluso, considerar el mismo grupo pero evaluándolas en forma diferente.

La figura 3.4 representa sólo una valoración de las doce alternativas contra los criterios de decisión, no refleja la ponderación que se realizó en el paso 3. Si una opción obtuvo un diez en cada criterio, no es necesario considerar las ponderaciones. De igual forma, si todas las ponderaciones fueran iguales, se podría evaluar todas las alternativas simplemente sumando las líneas apropiadas que aparecen en la figura 3.4. Por ejemplo, el Civic de Honda tendría una puntuación de 44 y el Corolla de Toyota de 43.

Para el siguiente paso, si multiplicamos cada valoración alternativa por su ponderación, obtendrá la figura 3.5.

Por ejemplo, el Sentra Nissan obtuvo un total de 40 puntos en durabilidad que fue determinado al multiplicar su ponderación por la durabilidad (5) por la evaluación que la administradora hizo en este criterio acerca del Nissan (8). La suma de estas puntuaciones representa la evaluación de cada alternativa contra los criterios y pesos o ponderaciones establecidos anteriormente.

Observemos que la ponderación de los criterios ha cambiado la puntuación de alternativas en nuestro ejemplo. Por ejemplo, el Honda descendió del primero al tercero. Basándonos en nuestro análisis, el precio inicial y la comodidad interior actuaron en contra del Civic.

El paso 6 es el acto crítico para elegir la mejor alternativa entre las enumeradas y valoradas. Ya que hemos determinado todos los factores pertinentes a la decisión, ponderado apropiadamente e identificado las posibles alternativas, sólo nos resta elegir la alternar que obtuvo la puntuación más alta en el paso 5. En el ejemplo del auto (figura 3.5), la persona que toma la decisión escogería el Corolla de Toyota.

ALTERNATIVAS	CRITERIOS										TOTAL		
	PRECIO INICIAL (10)		COMODIDAD INTERIOR (8)		DURABILIDAD (5)		REGISTRO DE REPARACIONES (5)		FUNCIONALIDAD (3)			MANEJABILIDAD (1)	
Buick Century	2	20	10	80	8	40	7	35	5	15	5	5	195
Cavalier de Chevrolet	9	90	6	48	5	25	6	30	8	24	6	6	223
Escort de Ford	8	80	5	40	6	30	6	30	4	12	6	6	198
Geo Prism	9	90	5	40	6	30	7	35	6	18	5	5	218
Civic de Honda	5	50	6	48	9	45	10	50	7	21	7	7	221
Hundai Excel	10	100	5	40	6	30	4	20	3	9	3	3	202
Protégé de mazda	4	40	6	48	7	35	6	30	8	24	9	9	202
Sentra de Nissan	7	70	6	48	8	40	6	30	5	15	6	6	209
Plymouth Acclaim	9	90	7	56	4	20	4	20	4	12	5	5	203
Pontiac Grand Am	5	50	8	64	5	25	4	20	10	30	10	10	199
Corolla de Toyota	6	60	5	40	10	50	10	50	6	18	6	6	225
Golf de Volkswagen	8	80	6	48	6	30	5	25	7	21	8	8	212

Figura 3.5 Valoración de las doce alternativas contra las ponderaciones de cada criterio

Conforme a los criterios identificados, las ponderaciones otorgadas a los criterios y la valoración en la toma de decisiones de cada puntuación de los autos en los criterios, el Toyota fue el que obtuvo la mayor puntuación (225 puntos) por lo que resultó la mejor alternativa.

Mientras que el proceso de selección termina en el paso anterior, la decisión aun puede fallar si no se implanta apropiadamente (paso 7). Por lo tanto, este paso tiene que ver con la puesta en marcha de la decisión. La *implantación* incluye comunicar la decisión a los afectados y lograr que se comprometan con ella. Como lo demostraremos más tarde en este capítulo, los grupos o comités pueden ayudar al administrador a lograr el compromiso. Si la gente que debe tomar una decisión participa en el proceso, es muy posible que aprueben con entusiasmo los resultados.

El último paso en el proceso de toma de decisiones considera el resultado de la decisión para saber si se ha corregido el problema. ¿Logra la alternativa elegida en el paso 6 y que se implantó en el 7, el resultado deseado? La evaluación de los resultados se determina realizando la *función de control*, tema que será tratado posteriormente.

3.5 ¿Cómo puede integrar en la organización problemas, tipos de decisiones y nivel?

La figura 3.6 describe la relación entre los tipos de problemas, tipos de decisiones y nivel de la organización. La programación de toma de decisiones responde a los problemas bien

estructurados. Los mal estructurados necesitan la toma de decisiones no programadas. Los administradores de nivel inferior esencialmente se enfrentan a problemas repetitivos, de ahí que tradicionalmente se apoyen en decisiones programadas como procedimientos estándar de operación.

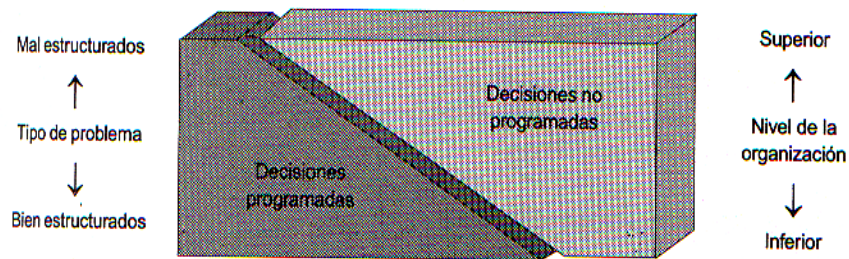


Figura 3.6 Tipo de problemas, tipo de decisiones y nivel en la organización

Sin embargo, los problemas a los que se enfrentan los administradores están más propensos a convertirse en mal estructurados a medida que ascienden en la jerarquía organizacional. ¿Por qué? Porque los administradores a nivel inferior se encargan de las decisiones rutinarias y sólo pasan a los niveles superiores decisiones que consideran únicas o difíciles. De igual manera, los administradores pasan decisiones de rutina a sus empleados para dedicar su tiempo a temas más problemáticos.

Muy pocas decisiones administrativas son totalmente programadas o no programadas en la vida real. Son extremas y la mayor parte de las decisiones cae en un grado intermedio. Pocas decisiones programadas se diseñan para eliminar completamente el juicio individual. En el otro extremo, incluso la situación más particular que requiera una decisión no programada puede ser completada por rutinas programadas.

Un último punto de este tema es que la eficiencia organizacional se facilita por el uso de la toma de decisiones programadas lo que podría explicar su gran popularidad. Cuando sea posible, se podrán programar las decisiones administrativas. Obviamente, este aspecto no es muy realista en el nivel superior de la organización ya que la mayor parte de los problemas que se enfrentan en este nivel de la administración es de naturaleza no recurrente. Existen fuertes incentivos económicos que llevan al nivel superior a crear políticas, procedimientos estándar de operación (PEO) y reglas para guiar a otros administradores. Las decisiones programadas minimizan la necesidad de los administradores de ejercer la discreción.

Esto es importante porque la discreción cuesta dinero. Mientras más decisiones programadas tengan que tomar un administrador, será mayor el juicio que necesite. Ya que el juicio acertado es una cualidad poco común, cuesta más trabajo adquirir los servicios de administradores que tengan esta habilidad.

3.6 Toma de decisiones en grupo

Muchas decisiones en las organizaciones se toman en grupo, en especial las importantes, que tienen un impacto a largo plazo en las actividades y en el personal de la organización. Es rara la organización que no emplea comités en alguna ocasión, fuerzas de trabajo, paneles de revisión, equipos de estudio o grupos similares como medios para tomar decisiones. Las investigaciones señalan que los administradores dedican un 40% o más de su tiempo en reuniones. Sin duda, gran parte de ese tiempo tiene algo que ver con la definición de problemas, llegar a tener soluciones a esos problemas y determinar los medios para implantar las soluciones. De hecho, es posible que cualquiera de los ocho pasos del proceso de toma de decisiones se asigne a los grupos.

¿Cuáles son las ventajas de la toma de decisiones en grupo?

Tanto las decisiones individuales como las de grupo tienen un conjunto de ventajas. Ninguna es ideal para todo tipo de situaciones. Empecemos por repasar las ventajas que tienen las decisiones en grupo por encima de las individuales:

- a) Las decisiones en grupo proporcionan información más completa. Hay algo de verdad en el axioma de que dos cabezas piensan más que una. Un grupo proporcionará gran variedad de experiencias y perspectivas al proceso de decisión, lo que no sucede con un individuo que actúa solo.
- b) Los grupos también generan más alternativas. Debido a que los grupos tienen mayor cantidad y diversidad de información, pueden identificar más alternativas que un individuo por separado. Esto resulta más evidente cuando los miembros del grupo representan diferentes especialidades.
- c) Además, la decisión en grupo incrementa la aceptación de la solución. Muchas decisiones fracasan después de que se toma la opción final porque la gente no acepta la solución. Sin embargo, si los que se verán afectados por cierta solución y los que contribuyen a implantarla participan en la toma de decisiones, es muy posible que acepten la decisión y que estimulen a otros para aceptarla. Por último, este proceso incrementa la legitimidad.

- d) El proceso de toma de decisiones en grupo es consistente con los ideales democráticos, de ahí que las decisiones tomadas en grupo puedan percibirse y ser más legítimas que las decisiones tomadas por una persona. El hecho de que el que toma la decisión por separado tenga el poder necesario y de que no haya consultado a otros, puede ocasionar que se piense que la decisión se tornó autocrática y arbitrariamente.

¿Cuáles son las desventajas de la toma de decisiones en grupo?

Existen varias desventajas en la toma de decisiones en grupo:

- a) Primero, se llevan mucho tiempo. Toma tiempo reunir un grupo, además, la interacción que sucede una vez que el grupo está en su lugar es frecuentemente ineficaz. El resultado es que casi siempre los grupos tardan más en llegar a una solución de lo que llevaría a una persona hacerlo por separado.
- b) También puede presentarse una situación en la que exista el dominio sobre la minoría. Los miembros de un grupo nunca son del todo iguales. Pueden diferir en nivel dentro de la organización, experiencia, conocimientos en cuanto al problema, estar influidos por otros miembros, en habilidades verbales, asertividad, etc. Esto crea la oportunidad para que un o más miembros usen sus ventajas para dominar a otros en el grupo. Una minoría que domina un grupo con frecuencia tiene una desmedida influencia en la decisión final.
- c) Otro problema se enfoca en las presiones de conformidad. Existen presiones de tipo social con las que el grupo debe conformarse. Esto puede conducir a lo que se llama *conformidad grupal*. Se trata de una forma de conformidad en la que los miembros del grupo reprimen ideas desviadas, minoritarias o no populares con el fin de dar apariencia de conformidad. La conformidad grupal afecta al pensamiento crítico del grupo y por último, daría la calidad de la decisión final.
- d) Por último, existe una responsabilidad ambigua. Los miembros del grupo comparten responsabilidad, pero ¿quién es el responsable del resultado final? En una decisión individual, es claro quién es el responsable. En una decisión en grupo, la responsabilidad de cada miembro se suaviza.

¿Cuándo son más eficaces los grupos?

Que los grupos sean más eficaces que un individuo depende de los criterios en los que se base para definir la eficacia. Las decisiones en grupo tienden a ser más acertadas. Las pruebas indican

que en promedio los grupos toman mejores decisiones que los individuos. Esto no significa que todos los grupos funcionen mejor que cada individuo. Se ha encontrado que las decisiones de grupo son mejores que las que hubieran sido tomadas por el individuo promedio en el grupo. Sin embargo, rara vez son mejores que el desempeño del mejor individuo.

Si la eficacia de las decisiones se define en términos de velocidad, las individuales son superiores. Las decisiones en grupo se caracterizan por dar y tomar, lo que lleva tiempo.

La eficacia puede significar el grado en que una solución demuestre creatividad. Si la creatividad es importante, los grupos tienden a ser más eficaces que los individuos. Sin embargo, esto requiere que las fuerzas que apoyan la conformidad grupal sean limitadas.

Otro criterio para la eficacia es el grado de aceptación que consigue la decisión final. Como ya mencionamos antes, debido a que las decisiones en grupo tienen información de más gente, tienden a dar soluciones que serán más ampliamente aceptadas.

La eficacia de la decisión en grupo también está influida por el tamaño del grupo. Mientras más grande sea, mayor será la oportunidad de representación heterogénea. Por otro lado, un grupo grande necesita más coordinación y más tiempo para permitir la participación de todos los miembros. Esto significa que tal vez los grupos no deberían ser tan grandes, un mínimo de cinco y un máximo de quince, las pruebas indican que de hecho los grupos de cinco o menos personas y de un máximo de siete son los más eficaces. Debido a que el cinco y siete son números impares, se evita el empate. No se puede considerar la eficacia sin tomar en cuenta la eficiencia. Los grupos casi siempre obtienen un segundo lugar en eficiencia frente a la toma de decisiones individual. Con pocas excepciones, la toma de decisiones en grupo requiere más horas de trabajo que la decisión individual. Al decidir si se emplean grupos, entonces se tendrá que considerar si los aumentos de eficacia son más que suficientes para compensar las pérdidas en la eficiencia.

¿Cómo puede mejorar la toma de decisiones en grupo?

Cuando los miembros de un grupo se encuentran frente a frente e interactúan entre sí, crean el potencial de conformidad grupal. Puede censurarse y presionar a otros miembros del grupo para lograr un acuerdo. Se han sugerido cuatro formas para hacer que la toma de decisiones sea más creativa: *la lluvia de ideas, el grupo nominal, la técnica Delphi y las reuniones electrónicas.*

¿Qué es la lluvia de ideas?

La *lluvia de ideas* es una técnica relativamente sencilla de superar las presiones de conformidad con el desarrollo de alternativas creativas. Se logra al utilizar un proceso generador de ideas que

específicamente estimula todas las alternativas, al mismo tiempo que evita cualquier crítica de esas alternativas. En una típica sesión de lluvia de ideas, se sientan de seis a doce personas alrededor de una mesa. El líder del grupo menciona el problema de forma que sea comprendido por todos los participantes. Entonces, los miembros expresan o "liberan" todas las alternativas que puedan aportar durante determinado tiempo. No se permite ninguna clase de crítica y todas las alternativas son registradas para evaluarse y analizarse más tarde. Sin embargo, la lluvia de ideas es simplemente un proceso para generar ideas. Las próximas dos técnicas van más allá pues ofrecen medios para llegar a la mejor solución.

¿Cómo funcionan las técnicas nominales en grupo y la técnica Delphi?

La técnica nominal en grupo evita la discusión durante el proceso de la toma de decisiones. Los miembros del grupo deben estar presentes, como en una reunión de comité tradicional, pero es necesario que funcionen en forma independiente. La ventaja más grande de esta técnica es que permite al grupo reunirse formalmente pero no restringe el pensamiento independiente como pasa en el grupo tradicional.

Técnica nominal en grupo

- 1 Los miembros conocen al grupo, pero antes de realizar cualquier análisis, cada miembro anota sus ideas en cuanto al problema
- 2 Cada miembro tiene su turno para presentar una idea a la vez al grupo y todas las ideas se registran. No se inicia el análisis hasta que se concluya con todas las ideas.
- 3 El grupo analiza las ideas y las evalúa.
- 4 Cada miembro asigna una calificación a las ideas en forma independiente y en silencio. La decisión final se determina por la idea que haya obtenido la puntuación más alta.

Técnica Delphi

- 1 Se identifica el problema y se pide a los miembros que presenten soluciones potenciales a través de cuestionarios cuidadosamente preparados.
- 2 Cada miembro termina el primer cuestionario en forma anónima e independiente.
- 3 Los resultados del primer cuestionario se reúnen en un lugar central, se transcriben y reproducen.
- 4 Cada miembro recibe una copia de los resultados.
- 5 Después de ver los resultados se pregunta otra vez a los miembros sus soluciones. Es común que los resultados generen nuevas soluciones o que causen cambios en la posición original.
- 6 Los pasos 4 y 5 se repiten todas las veces que sea necesario hasta llegar a un consenso general.

Una alternativa que resulta más compleja y más tardada es la técnica Delphi, similar a la técnica nominal en grupo, excepto porque no necesita de la presencia física de los miembros del grupo. Esto se debe a que la técnica Delphi nunca permite que los miembros del grupo se vean frente a frente. Al igual que la técnica nominal de grupo, la técnica Delphi protege a los miembros de la influencia de los otros. Tampoco requiere la presencia física de los participantes. Por ejemplo, Minolta podría usar la técnica para cuestionar a sus gerentes de ventas en Tokio, Hong Kong, París, Londres, Nueva York, Toronto, México y Melbourne para saber el mejor precio a nivel mundial de las cámaras nuevas de la compañía. Se evita el costo de reunir a los ejecutivos en un lugar central, pero se obtiene el ingreso a los mercados principales de Minolta. Por supuesto que la técnica Delphi tiene desventajas. Requiere mucho tiempo. Con frecuencia, no es aplicable cuando se necesita tomar una decisión rápida. Además, es posible que el método no desarrolle una variedad conjunta de alternativas como lo hacen los grupos nominales. Es posible nunca se presenten las ideas que pueden surgir durante la acción de estar frente a frente. A continuación se muestran los pasos específicos para conducir la técnica nominal en grupo o la técnica Delphi.

¿En qué forma pueden mejorar las reuniones electrónicas la toma de decisiones en grupo?

El planteamiento más reciente de la toma de decisiones en grupo combina la técnica nominal en grupo con tecnología sofisticada por computadora. A esto se llama reunión electrónica. Una vez que se cuenta con la tecnología que se usará en la reunión, el concepto es sencillo. Hasta cincuenta personas se sientan alrededor de una mesa en forma de herradura que no tiene nada encima a excepción de una serie de terminales de computadoras. Se les presentan opciones a los participantes, estos escriben su respuesta en las pantallas de las computadoras. Los comentarios individuales y votos agregados se muestran en la pantalla de proyección de la sala.

Las principales ventajas de las reuniones electrónicas son el anonimato, la honestidad y velocidad. Los participantes pueden escribir en forma anónima cualquier mensaje y todos podrán leerlo en sus pantallas con sólo presionar una tecla. También permite que sean totalmente honestos sin que se les imponga una sanción. Como es un proceso rápido se evita hablar en exceso. Los análisis no se desvían y los participantes pueden "hablar" sin que otro los apresure.

Los expertos aseguran que las reuniones electrónicas son hasta un 50% más rápidas que las reuniones frente a frente. Sin embargo, existen desventajas. Los que escriben rápido pueden opacar a los que pueden elocuentemente hablar pero no son muy buenos para escribir; los que tienen mejores ideas no reciben crédito por ello y el proceso carece de la amplia información que

ofrece la comunicación oral frente a frente. Pero, debido a que esta tecnología actualmente está en pañales, es probable que en futuro la toma de decisiones de grupo comprenda las reuniones electrónica

El efecto de la cultura nacional en los estilos para la toma de decisiones.

La forma en que un administrador toma decisiones -ya sea en grupo, participativa o autocráticamente- y el grado de riesgo que esté dispuesto a enfrentar el que toma la decisión son dos ejemplos de las variables de decisión que reflejan el ambiente cultural de un país. Por ejemplo, la toma de decisiones en Japón está más orientada a la toma de decisiones en grupo que en Estados Unidos. Las características de la cultura nacional del Japón pueden explicar el porqué. Los japoneses valoran la conformidad y cooperación. Esto se puede ver tanto en sus escuelas como en sus organizaciones. Antes de tomar decisiones, los directores ejecutivos japoneses generalmente reúnen gran cantidad de información para utilizarla en consensos de toma de decisiones grupales. Debido a que los empleados de las organizaciones japonesas tienen gran seguridad en su puesto de trabajo, las decisiones administrativas toman una perspectiva a largo plazo en lugar de enfocarse en utilidades a corto plazo, como con frecuencia sucede en Estados Unidos.

Los ejecutivos a nivel superior, en otros países como Francia, Alemania y Suecia, también adaptan los estilos de decisión a la cultura de su país. Por ejemplo, en Francia es común la práctica de decisiones autocráticas y los administradores evitan tomar riesgos. Los estilos administrativos en Alemania reflejan la preocupación de la cultura alemana por la estructura y el orden. Las organizaciones cuentan con extensas reglas y reglamentos. Los administradores tienen responsabilidades bien definidas y aceptan que las decisiones tienen que pasar por canales. Los estilos de decisión de los administradores suecos difieren considerablemente de los estilos franceses y alemanes. Los administradores en Suecia son más agresivos, toman la iniciativa en los problemas y no temen enfrentar riesgos. Los ejecutivos suecos a nivel superior también transfieren las decisiones hacia los niveles inferiores. Alientan a los administradores de nivel inferior y a los empleados a tomar parte en las decisiones que les afectan.

Estos ejemplos tienen el fin de recordarle a los administradores que requieren modificar su estilo de toma de decisiones para reflejar la cultura nacional del país en el que viven, así como para reflejar la cultura organizacional en la empresa en la que trabajan.

Preguntas para revisión y análisis

1. ¿Qué se entiende por toma de decisiones?
2. Mencione las cuatro situaciones que alertan a un administrador sobre la presencia de un problema.
3. De acuerdo con David B. Gleicher ¿qué es una oportunidad?
4. La regla “las personas que están más cerca del problema están en mejor posición para decidir qué hacer al respecto” tiene dos corolarios, coméntelos.
5. Describa la diferencia entre una decisión programada y una no programada.
6. Mencione la diferencia entre políticas, procedimientos y reglas.
7. Describa el continuo de las condiciones para tomar decisiones.
8. ¿Cuáles son los pasos en el modelo racional de toma de decisiones?
9. ¿Qué es conformidad grupal? ¿Cuáles son sus aplicaciones en la toma de decisiones?
10. ¿Por qué las organizaciones han aumentado la utilización de grupos para tomar decisiones durante los últimos veinte años? ¿Cuándo recomendaría utilizar grupos para tomar decisiones?

Capítulo 4

PLANEACIÓN

Cuando Ud. es el rey de la montaña siempre hay alguien que quiere destronarlo. Si no tiene cuidado, pueden hacerlo fácilmente. Tome en cuenta que David venció a Goliat, que Wal-Mart reemplazó a Sears como el vendedor número uno en Estados Unidos y que la pequeña corporación de Microsoft ha vencido consistentemente a IBM. ¿Cómo se efectuaron estas hazañas? Mediante una cuidadosa planeación.

Este capítulo presenta las bases de la planeación. En las siguientes páginas se expondrá la diferencia entre planeación formal y la planeación informal, la razón por la cual los administradores realizan planes, los diversos tipos de planes que utilizan los administradores, y la importancia que tiene la planeación en la promoción de un mejor desempeño organizacional.

4.1 Planeación: una idea general

La planeación o planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. La planeación es la primera de cuatro actividades básicas del proceso administrativo –planificar, organizar, dirigir y controlar. La *planeación* comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Así, ésta se ocupa de los fines (lo que se tiene que hacer) al igual que los medios (cómo se va a hacer).

Cabe decir, que la planeación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. La planeación no es un solo hecho, con un principio y un final claros. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. En una organización, la planificación implica establecer las metas y elegir los medios para que las personas puedan llevar a la práctica estas metas de la organización. La planeación contesta tres preguntas básicas:

1. ¿Dónde nos encontramos?
2. ¿Dónde queremos estar?
3. ¿Cómo podemos llegar ahí desde aquí?

La primera pregunta pide el evaluar la situación actual. La segunda comprende la determinación de los objetivos deseados. La última pregunta requiere de un bosquejo de las acciones y un análisis del impacto financiero de las mismas. Se debería resaltar que la planeación se relaciona con *implicaciones futuras de decisiones actuales*, no con decisiones que han de hacerse en el futuro. El que planea debe examinar cómo las decisiones actuales limitarán el alcance de las acciones futuras. Muchos autores separan el proceso de fijar los objetivos del proceso planeación, de hacerlo así, la plantación se ve con un criterio muy estrecho, como la determinación del curso de acción hacia algunas metas u objetivos predeterminados. En los niveles más altos de administración, el proceso de planeación comprende generalmente el establecimiento de objetivos. Sin embargo, no es raro que la alta administración dicte los objetivos para una división departamento y después pida al administrador respectivo desarrollar un plan para lograrlos. La última y más exacta definición a veces se conoce como planeación de la acción. Ya sea que el proceso para establecer objetivos se considere como una parte integral del proceso de planeación o como un precedente del mismo, los objetivos se deben establecer antes de terminarlo. Obviamente no es posible trazar un curso de acción para lograr algún objetivo si uno no conoce cuál es ese objetivo.

Fines que persigue la planeación.

Los administradores deben involucrarse en la planeación debido a que:

- a) Proporciona dirección. La planeación proporciona orientación a los administradores y a los no administradores por igual. Cuando todos los que están involucrados sepan hacia dónde se dirige la organización y qué es lo que deben aportar para lograr el objetivo, entonces, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con otros y trabajar en equipos. La falta de planeación puede impulsar el "zigzag". Y de este modo evitar que una organización se dirija eficientemente hacia sus objetivos.
- b) Reduce el impacto del cambio. La planeación reduce la incertidumbre al obligar a los administradores a ver hacia futuro, anticipar los cambios, considerar el impacto del cambio y desarrollar las respuestas adecuadas. También aclara las consecuencias de las acciones que podrían tornar los administradores en respuesta al cambio.
- c) Minimiza las pérdidas y la redundancia. La planeación también reduce las actividades empalmadas y antieconómicas. La coordinación ante este hecho posiblemente no cubra

las pérdidas y la redundancia. Además, cuando son claros los medios y los fines, las ineficacias se vuelven obvias.

- d) Establece los estándares para facilitar el control. Por último, la planeación establece objetivos estándares que facilitan el control. Si no estamos seguros de lo que tratamos de lograr, ¿cómo podemos determinar si lo hemos logrado? Al planear, nosotros desarrollamos los objetivos. En la función de control comparamos el desempeño real contra los objetivos, identificamos cualquier desviación significativa y tomamos la medida correctivo necesaria. Sin la planeación, no puede haber control.

La planeación puede ser formal o informal.

Todos los administradores participan en la planeación, pero es posible que sea sólo en la planeación informal. En la *planeación informal* nada se escribe y los objetivos se comparten poco o no se comparten con el resto de los miembros de la organización. Esto describe la planeación en muchas pequeñas empresas; el propietario-administrador tiene una visión de hacia donde dirigirse y de la manera en que espera llegar, la planeación es general y carece de continuidad. Por supuesto que existe la planeación informal en algunas organizaciones grandes y que algunos negocios pequeños tienen planes formales muy sofisticados.

Cuadro 4.1 características generales de planeación formal contra planeación informal

Planeación formal	Planeación informal
Racional	Emocional
Sistemática	Desorganizada
Intervalos regulares	Episodios esporádicos
Mejoramiento futuro	Evaluación pasada
Documento inflexible	Memoria

Cuando empleamos el término planeación en este documento, nos estamos refiriendo a la *planeación formal*. En ésta planeación se formulan objetivos específicos para cubrir un periodo de años. Se escriben estos objetivos y se distribuyen a los miembros de la organización para su conocimiento. Se generan programas de acción para lograr estos objetivos; esto es, la administración define claramente mediante la planeación formal la trayectoria que quiere tomar para llegar, de donde está, a donde quiere llegar.

¿Por qué planear?

La planeación es la función administrativa principal y es inherente en cada cosa que hace un administrador. Es inútil que un administrador trate de realizar las otras funciones administrativas sin tener un plan. Los administradores que tratan de organizar sin un plan se encontrarán a sí mismo reorganizando sobre bases regulares. El administrador que trata de capacitar personal sin un plan, constantemente estará contratando y despidiendo empleados. La motivación es casi imposible en una organización caracterizada por una reorganización continua y una rotación de empleados excesiva.

La planeación permite a un administrador, o a una organización, forjar más que aceptar el futuro. Al establecer objetivos y trazar un curso de acción, la organización se compromete a sí misma a "hacer que las cosas se realicen". Tal compromiso le permite forjar el futuro. Sin un curso de acción planeado, es muy probable que la organización se siente cómodamente y "deje que las cosas pasen" y después ocurra una crisis.

La planeación proporciona medios al personal comprometido activamente en todas las áreas de la organización para la administración de la misma. El compromiso produce una multitud de beneficios. Primero, solicitar sugerencias en toda la organización mejora la calidad de los planes. Las buenas sugerencias relacionadas con el futuro de la organización pueden venir de cualquier nivel. Comprometerse en el proceso de planeación mejora también la comprensión total de la dirección de la organización. Entender situación como un todo puede minimizar fricciones entre departamentos, secciones e individuos. La planeación permite al departamento de ventas entender y apreciar las metas del departamento de producción y su relación con las metas de organización. Incluirse en el proceso de planeación fomenta un mayor compromiso personal con el plan por que desarrolla una actitud hacia el mismo como "nuestro plan" más que como "su plan". Las actitudes positivas creadas por este compromiso también mejoran la moral y lealtad de toda la compañía.

Una última razón para planear es que la planeación afecta positivamente a la eficiencia administrativa. Estudios de laboratorio demostraron que los empleados interesados en la planeación reciben de sus supervisores muy altas calificaciones por rendimiento. Estudios de campo también mostraron que la planeación tiene un impacto positivo en la calidad del trabajo producido. Otro estudio muestra que las organizaciones que usaban planes formales sobrepasaron ampliamente a las que usaban planes informales con respecto a varias medidas económicas, como

utilidad sobre inversiones y ganancias. Además, este mismo estudio mostró que las organizaciones que usaban planeación formal mejoraron los resultados que habían logrado antes de adoptarla. La evidencia no solamente apoya una relación positiva entre planeación y rendimiento, sino que la relación parece mantenerse en todos los niveles: del administrador individual, de los grupos que toman decisiones y de la compañía como un todo.

4.2 Tipos de planes

Las formas más comunes para describir los planes son por su extensión (estratégicos en comparación a los operacionales), por su estructura en cuanto al tiempo (a corto plazo en comparación al largo plazo) y en cuanto su carácter específico (tipo específico en comparación al tipo direccional). Sin embargo, estas clasificaciones de planeación no son independientes una de la otra. Por ejemplo, existe una relación estrecha entre las categorías de corto y largo plazo y entre las categorías estratégicas y operacionales. El cuadro 4-2 enumera todos estos tipos de planes por categorías.

Tabla 4.2 Tipos de planes

Categoría	Tipos
Extensión	Estratégico
	Operacional
Estructura en cuanto al tiempo	Corto plazo
	Largo plazo
Carácter específico	Específico
	Direccional

¿Cómo difiere la planeación estratégica de la planeación operacional?

Los planes estratégicos son los planes que se aplican a toda la organización, que establecen los objetivos generales de la organización y que buscan determinar la posición de la organización en términos de su ambiente. Los planes operacionales son los planes que especifican las maneras en que se van a lograr los objetivos generales. Los planes operacionales o operativos ofrecen los detalles necesarios para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la

organización. Los planes operacionales tienen dos categorías generales: *planes no recurrentes* y *planes recurrentes*.

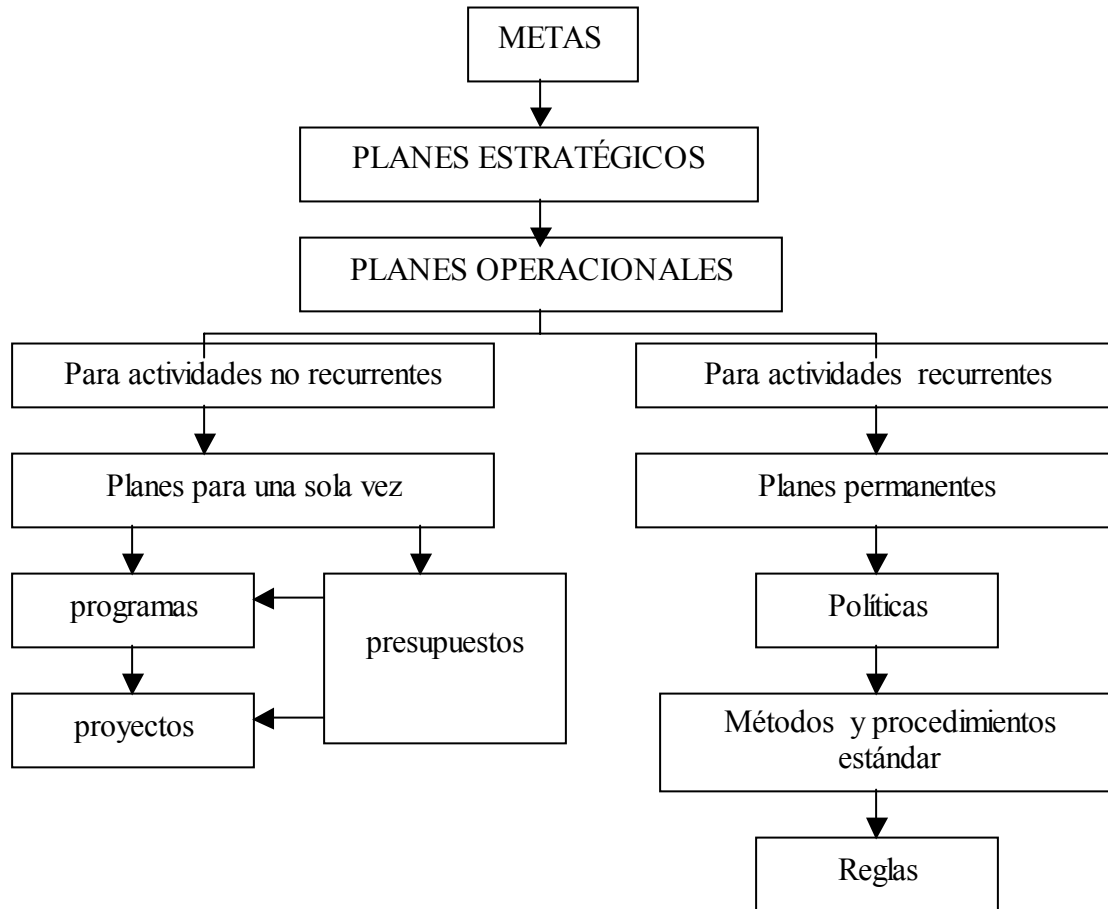


Figura 4.1 Planes estratégicos y planes operacionales

Planes no recurrentes

Los planes no recurrentes o *planes que se usan una sola vez*, son cursos de acción detallados, que con toda posibilidad no se repetirán de la misma manera en el futuro. Dentro de estos, el *programa* es un plan operativo que se usa una sola vez y cubre una serie relativamente alta de actividades. Describe:

- Los pasos principales que se requieren para alcanzar un objetivo
- Los miembros o unidades responsables de cada paso
- El orden y los tiempos de cada paso.

Los *proyectos* son partes más pequeñas e independientes de los programas; su alcance es limitado y contiene directrices claras en cuanto a las asignaciones y los tiempos. Los *presupuestos* son las

definiciones de los recursos financieros que se separan para actividades específicas, dentro de un plazo dado, son primordialmente instrumentos para controlar las actividades de la organización, y por tanto son componentes importantes de programas y proyectos.

Planes recurrentes

Siempre que las actividades de la organización se presentan varias veces, el plan recurrente o *plan permanente* puede guiar dichas actividades con eficacia. Constituyen una serie de decisiones determinadas, usadas por los gerentes para abordar actividades recurrentes u organizativa; los tipos básicos de planes permanentes son políticas, procedimientos y reglas.

Política. Un plan permanente que establece lineamientos generales para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que decisiones se pueden tomar y cuales no. Algunas políticas incluyen reglas.

Reglas. Planes permanentes que detallan las medidas específicas que se deben tomar en una situación dada.

Procedimientos. Plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad. También llamados métodos estándares de operación, que no son otra cosa que una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad.

La diferencia entre el plan estratégico y el operacional radica en su estructura en cuanto al tiempo, su alcance y ya sea que incluyan o no, un conjunto conocido de objetivos organizacionales. Los planes operacionales tienden a cubrir periodos cortos. Por ejemplo, casi todos los planes mensuales, semanales y diarios de una organización son operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un periodo extenso, generalmente de cinco años o más. También cubren un área mayor y tienen que ver menos con los específicos. Por último, los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos, en tanto que los planes operacionales dan por establecido la existencia de los objetivos. Los planes operacionales ofrecen las formas en que se pueden lograr estos objetivos.

Los planes estratégicos y operativos están ligados a la definición de misión de la organización, la meta general que justifica la existencia de la organización. La definición de misión se basa en premisas de planificación; es decir, supuestos básicos sobre el lugar de la organización en el mundo.

¿Cuál es la estructura de tiempo de los planes?

Los analistas financieros describen tradicionalmente a la utilidad de las inversiones como términos a corto y a largo plazo. El corto plazo cubre menos de un año. Cualquier estructura de tiempo de más de cinco años se clasifica como largo plazo. Los administradores han adoptado la misma terminología para describir los planes. Para precisar, haremos hincapié en los planes a corto plazo y planes a largo plazo en análisis futuros.

¿Cuál es la diferencia entre los planes específicos y los planos direccionales?

Intuitivamente parece correcto que los planes específicos siempre se prefieran en lugar de los planes direccionales o en lugar de los planes guiados de manera vaga. Los *planes específicos* tienen objetivos claramente definidos. No existen las ambigüedades, ni problemas de malas interpretaciones. Por ejemplo, es posible que un administrador que busca incrementar las ventas de su empresa en 18% en un periodo de doce meses, establezca procedimientos específicos, asignación de presupuestos y una programación de actividades para lograrlo. Estos son los planes específicos.

Sin embargo, los planes específicos tienen sus desventajas. Estos requieren de claridad y un sentido de previsibilidad que por lo general no existen. Cuando hay un alto grado de incertidumbre, la cual requiere de administración para mantener la flexibilidad a fin de responder a los cambios inesperados, entonces, en este caso se prefieren los planes direccionales- (véase la figura 4.2).

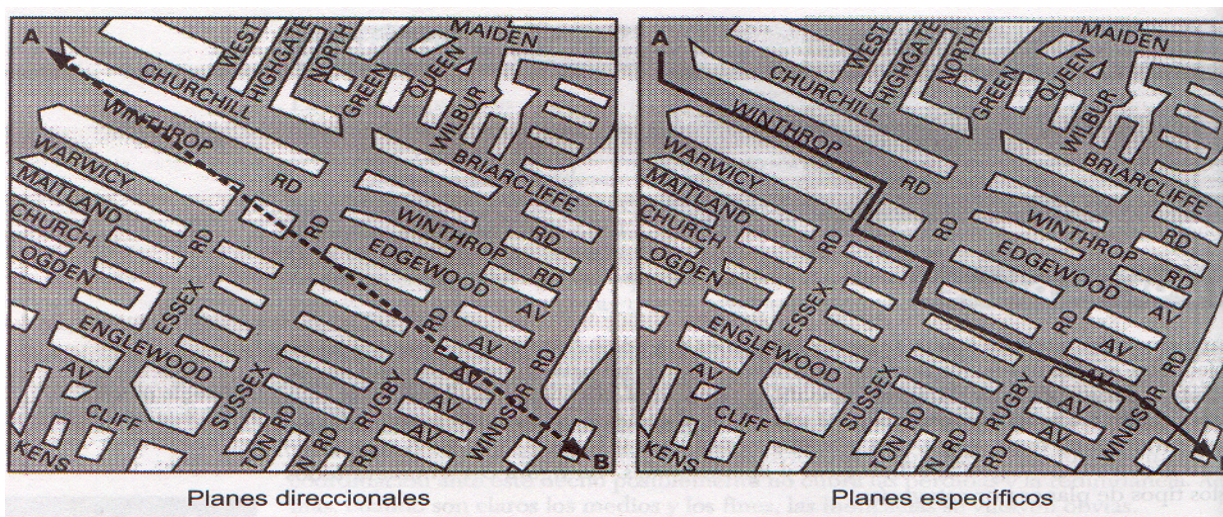


Figura 4.2 Planes direccionales en comparación con los planes específicos

Los *planes direccionales* identifican patrones generales. Éstos proporcionan un enfoque pero no bloquean a la administración dentro de los objetivos específicos o dentro de los cursos específicos de acción. En lugar de que un administrador siga un plan específico para reducir los costos 8% e incrementar ingresos 5% durante los seis próximos meses, es posible que un plan direccional tenga el objetivo de mejorar las utilidades corporativas de 6 a 12% durante el mismo tiempo. La flexibilidad inherente en los planes direccionales es obvia. Se debe ponderar esta ventaja contra la pérdida de claridad proporcionada por los planes específicos.

¿Difiere la planeación por el nivel que tiene una persona en la organización?

En la mayoría de las organizaciones la planeación operacional domina las actividades de planeación de los administradores en los niveles más bajos. A medida que los administradores ascienden en la jerarquía, su papel de planeación se hace estratégicamente más orientado. El esfuerzo de planeación de los ejecutivos a nivel superior en las grandes organizaciones es esencialmente estratégico. Claro que en los negocios pequeños el dueño-administrador necesita realizar ambas cosas. La figura 4.3 ilustra la relación general entre el nivel administrativo en una organización y el tipo de planeación que se realiza.

¿De qué manera se relacionan los planes y el ciclo de vida de la organización?

Las organizaciones tienen un ciclo de vida. Al empezar en la etapa de formación, las organizaciones posteriormente crecen, maduran y eventualmente declinan. La planeación no es homogénea a lo largo de estas etapas.

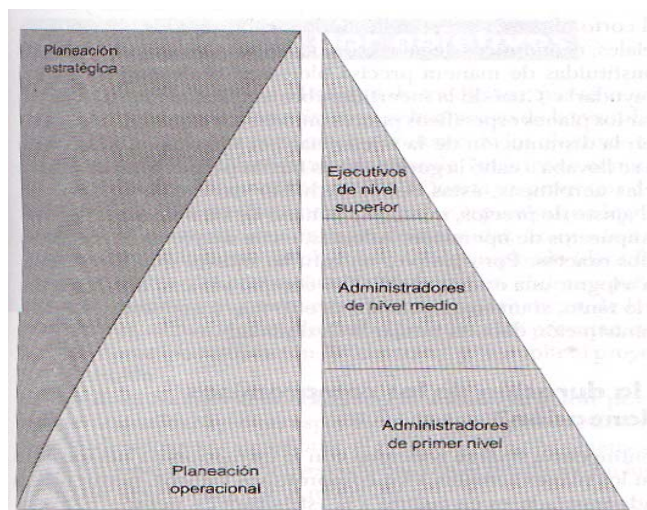


Figura 4.3 Niveles administrativos y planes

Como lo muestra la figura 4.4, la duración y la característica específica de los planes deberían ser ajustadas a cada etapa. Si todas las cosas fueran iguales, la administración indudablemente

proporcionaría mayores beneficios al desarrollar y usar los planes específicos. No sólo esto proporcionaría una dirección más clara, sino también establecería los puntos de referencia más detallados con los que se compara el desempeño real. Sin embargo, nada es igual.

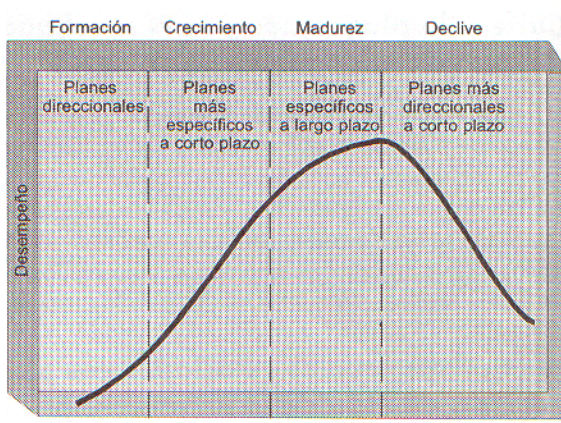


Figura 4.4 Planes y ciclo de la organización

Cuando una organización es madura, la previsibilidad es enorme. Por lo tanto, ésta es la etapa en el ciclo de vida en la que los planes específicos son los más adecuados. Los administradores deberían confiar mucho más en los planes direccionales durante la infancia de la organización. Precisamente ésta es la época en la que se desea una mayor flexibilidad. Los objetivos son tentativos, la disposición de recursos es más incierta y la identificación de los clientes es más dudosa. En esta etapa; los planes direccionales permiten a los administradores realizar los cambios que sean necesarios. Durante la etapa de crecimiento, los planes se hacen más específicos al definir más los objetivos, al confiar más en los recursos y al desarrollar más la lealtad de los clientes.

El patrón se invierte en la curva que va hacia abajo del ciclo. De la madurez a la declinación se necesita ir cambiando de planes específicos a direccionales al volver a considerar los objetivos, al reasignar los recursos y realizar otros ajustes.

La duración de la planeación también debería estar relacionada con el ciclo de vida. Los planes a corto plazo ofrecen la mayor flexibilidad y por lo tanto deberían ser más frecuentes durante las etapas de formación y declive. La madurez es la época cuando la estabilidad es mayor y los planes a largo plazo pueden dar como resultado los más grandes dividendos.

¿De qué manera afecta el grado de incertidumbre ambiental a la planeación?

Entre mayor incertidumbre ambiental debería haber más planes direccionales y debería ponerse más énfasis en el corto plazo. Si se están llevando a cabo rápidos o importantes cambios

tecnológicos, sociales, económicos, legales o de otro tipo, es muy posible que las rutas bien definidas y constituidas de manera precisa bloqueen el desempeño de una organización en lugar de ayudarla. Cuando la incertidumbre ambiental existe en un grado, se tienen que alterar los planes específicos para acomodar los cambios, por lo regular en los costos altos y en la disminución de la eficiencia. Por ejemplo, a finales de la década de 1980, mientras se llevaba a cabo la guerra de las tarifas por las principales rutas de vuelo del país entre las aerolíneas, éstas deberían haber cambiado a planes más direccionales en cuanto al ajuste de precios, número y tamaño de las aeronaves distribuidas a las rutas y a los presupuestos de operación. Además, entre mayor es el cambio, los planes tienden a ser menos exactos. Por ejemplo, un estudio mostró que los planes de ingresos a un año tendían a lograr una exactitud del 99% comparado con el 84% para los planes a cinco años. Por lo tanto, si una organización se enfrenta a ambientes que cambian rápidamente, la administración debería buscar la flexibilidad.

¿Qué efecto tiene la duración de los compromisos futuros sobre la planeación?

De nuevo, el factor de contingencia final se relaciona con la estructura de tiempo de los planes. Entre más afectan los planes actuales a los compromisos futuros, mayor debería ser la planeación de los administradores en cuanto a la estructura de tiempo. Este *concepto de compromiso* significa que los planes deberían extenderse lo suficiente para ver a través de esos compromisos que se hacen hoy.

Los administradores no planean para las decisiones futuras. Más bien, formulan planes para el impacto futuro que tendrán las decisiones que están tomando hoy. Las decisiones que se toman hoy se convierten en un compromiso sobre alguna medida futura o gastos futuros. La decisión de permanecer por tiempo indefinido impartiendo cátedra en una escuela superior y una universidad proporcionan una ilustración excelente de cómo debería funcionar el concepto de compromiso. Cuando una escuela superior otorga definitividad a un miembro del cuerpo docente, se está comprometiendo a proporcionar empleo de por vida a una persona. Por lo tanto, esta decisión debe reflejar una evaluación realizada por la administración de la escuela superior de que se necesitará, toda la vida, la experiencia que tiene en la enseñanza ese miembro del cuerpo docente.

4.3 Objetivos y metas

La planeación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y sus acciones y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes

presentan las metas de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización.

Los *objetivos o metas* – en este capítulo ambos términos se utilizan indistintamente¹ - son una descripción destinada a dar a una organización y a sus miembros, una dirección y finalidad.

Las metas son las guías para que:

- a) La organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus fines.
- b) Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los fines y los procedimientos elegidos.
- c) El avance hacia los fines puedan ser controlados y medidos, de tal manera que, cuando no sean satisfactorios, se puedan tomar medidas correctivas.

Establecimiento de objetivos organizacionales

Por supuesto los objetivos no son un itinerario de ferrocarril. Se pueden comparar con la orientación de una brújula mediante la cual navega un barco. La orientación de esta es firme por sí misma, apuntando en línea recta al puerto deseado. Pero en la navegación real el barco cambiara su curso muchas millas para eludir una tormenta. Disminuirá su velocidad en la niebla y virará completamente en un huracán. Podrá incluso cambiar su destino a mitad del océano y establecer una nueva orientación en la brújula hacia un puerto nuevo –posiblemente por que la guerra ha comenzado, tal vez sólo por que su cargamento se ha vendido a la mitad del viaje-. No obstante, cuatro quintas parte de todas las travesías terminan en el puerto deseado y en el tiempo programado originalmente. Y sin la orientación de la brújula no le sería posible encontrar el puerto, ni estimar el tiempo que le tomaría llegar.

Peter F. Druker

Si usted no sabe hacia donde va ¿cómo sabrá cuando llegará? Los objetivos y las metas se diseñaron para dar a una organización y a sus miembros dirección y finalidad. Pocos son los directivos que discuten la importancia de los objetivos. La discusión surge al decidir cuáles serán los objetivos.

¹ Algunos autores establecen diferencias entre objetivo y meta. El *objetivo* es un fin que la organización establece para alcanzar a largo plazo en el tiempo y de características muy generales; un objetivo organizacional. La *meta* se establece como un fin que los departamentos de la organización deben alcanzar a un plazo definido en el tiempo y con resultados cuantificables; es un objetivo específico o puntual, que debe contribuir a la búsqueda del objetivo organizacional.

El contar con recursos físicos y humanos adecuados son requisitos previos para un funcionamiento exitoso: sin embargo estos recursos deben ser correctamente canalizados y dirigidos hacia objetivos definidos. Los directivos de hoy y los del futuro, posiblemente más, deberán concentrarse en donde ellos y sus organizaciones estén dirigidos.

Enfoque en cascada

Un enfoque sugerido para establecer objetivos es el tener los objetivos en “cascada” descendiendo a través de la jerarquía organizacional:

1. El proceso de fijar el objetivo comienza en el nivel superior con una descripción clara y concisa del propósito central de la empresa.
2. Las metas de la organización a largo plazo se formulan de estas descripciones.
3. Las metas a largo plazo indican el fijar más objetivos de rendimiento a corto plazo para la organización. Cuando están limitados a un periodo específico, por ejemplo un año, estos objetivos de rendimiento resultan ser las bases y parte integral de los objetivos del directivo principal y para el grupo de alta dirección.
4. Los objetivos derivados se desarrollan para cada división principal o departamento.
5. Los objetivos se establecen para las diversas subunidades en cada división principal o departamento.
6. El proceso continúa en descenso a través de la jerarquía organizacional.

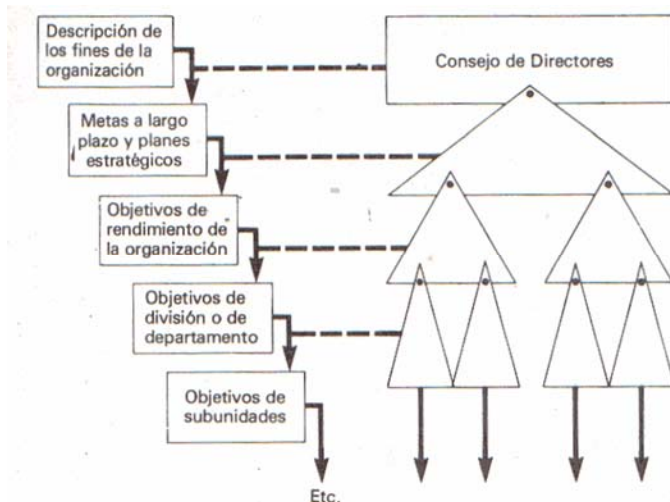


Figura 4.5
En enfoque en cascada para el establecimiento de objetivos

El enfoque en cascada para fijar metas, como se delineó anteriormente y como se presenta en la figura 4.5, no implica administración autocrática o "cerrada". Tan sólo asegura que los objetivos de las unidades individuales dentro de la organización estarán en concordancia con las metas principales de la compañía y que el proceso completo de fijar el objetivo será coordinado.

La definición del propósito organizacional es crucial. También es más difícil de lo que uno podría pensar inicialmente. Peter Drucker enfatiza el punto de que la finalidad de la organización deberá examinarse y definirse no solamente al principio, durante tiempos difíciles, sino también durante periodos de éxito. Si las compañías ferroviarias de principios de 1900 hubieran definido sus finalidades organizacionales a medida que desarrollaban la posición de la compañía en el negocio de transportes en vez de limitarse estrictamente al negocio del ferrocarril, hoy podrían mantener la misma posición que tuvieron al cambiar el siglo.

Drucker sostiene que los negocios de una organización no se determinan por el productor sino por el consumidor. La satisfacción que el consumidor obtiene al comprar un producto o servicio de la organización define el negocio más que el nombre de la organización, los estatutos o los artículos de incorporación.

Al identificar los negocios actuales, Drucker delinea tres preguntas que necesitan ser contestadas:

- I. Los directivos deben identificar al cliente -dónde se encuentra, cómo compra y cómo se puede llegar a él-. Por ejemplo, ¿el cliente es minorista o mayorista?
- II. Los directivos deben determinar lo que compra el cliente. Por ejemplo, ¿los propietarios de Rolls Royce compran transporte o prestigio?
- III. Los directivos deben determinar lo que el cliente busca en el producto. Por ejemplo, ¿las personas compran herramientas de Sears Roebuck debido a su precio, calidad o servicio?

Además, para definir los negocios actuales, los administrativos deberán identificar también lo que será el negocio futuro y lo que deberá ser. Drucker presenta cuatro áreas para investigarse en la identificación de negocios futuros:

- La primera es el mercado potencial y su tendencia. Sin suponer grandes cambios en la estructura del mercado, ¿qué tan grande es el mercado potencial y cuál es su tendencia a largo plazo?
- Segundo, ¿qué cambios en la estructura del mercado podrían ocurrir como resultado de desarrollos económicos, cambios de estilo o moda, o movimientos de la competencia, por ejemplo, ¿cómo ha afectado la crisis de energéticos a la estructura del mercado automovilístico?
- Tercero, ¿qué posibles innovaciones alterarán los hábitos de compra de los consumidores? ¿Qué ideas nuevas o productos podrán crear nuevas demandas de

consumidores o eliminar las antiguas? Considérese, por ejemplo, el impacto de la minicomputadora en la comerciabilidad de las reglas de cálculo.

- Finalmente, cuáles son las necesidades que tiene el consumidor actualmente que no han sido satisfechas adecuadamente por medio de productos y servicios accesibles. El éxito de la Corporación Xerox es un ejemplo muy conocido de la identificación y satisfacción de las necesidades comunes de un cliente.

Objetivos a largo y corto plazo

Los objetivos a largo plazo se extienden generalmente más allá del año fiscal de la organización. Estos objetivos deberán apoyar y no oponerse al objetivo organizacional establecido. Sin embargo, los objetivos a largo plazo pueden ser muy diferentes al objetivo organizacional y aún así apoyarlo. Por ejemplo, el objetivo organizacional de un restaurante de comida ligera podría ser el proporcionar un servicio rápido de comida caliente a cierta área de la ciudad. Un objetivo a largo plazo podría ser incrementar las ventas a un nivel específico dentro de los próximos cuatro años. Obviamente, este objetivo a largo plazo es muy diferente del objetivo organizacional pero aún así lo apoya.

Los objetivos a corto plazo se derivan propiamente de una evaluación profunda de los objetivos a largo plazo. Esa evaluación debería resultar en una lista de prioridades de los objetivos a largo plazo. Una vez establecidas las prioridades, los objetivos a corto plazo se pueden establecer para ayudar a lograr los objetivos a largo plazo.

Las metas departamentales, regionales y aun individuales se deberían derivar de los objetivos a largo y a corto plazo de la organización. Sin embargo, el punto importante en derivar objetivos organizacionales a cualquier nivel es que se coordinen con y se subordinen a los objetivos del nivel superior siguiente. Este sistema asegura que todos los objetivos se sincronicen y no trabaje uno contra otro.

Los siguientes renglones representan áreas potenciales para el establecimiento de objetivos en la mayoría de las organizaciones:

1. Utilidad, se puede expresar en términos de utilidades, retorno de inversiones, ganancias por acción, índices de utilidad-venta, ventas, entre otros. Los objetivos en esta área se pueden expresar en términos concretos y específicos como "Incrementar al retorno de la inversión a 15% después de pagar impuestos dentro de cinco años" o "incrementar utilidades a 5 o 6 millones el próximo año".
2. Mercados, se pueden describir en muchas formas distintas, incluyendo participación de mercado, dólar o unidad de volumen de ventas, y posición conveniente en la industria. Para explicar con ejemplos, los objetivos de mercadotecnia podrían ser aumentar la

- participación en el mercado al 28 % en tres años", "vender 200 000 unidades el próximo año."
3. Objetivos de productividad, se pueden expresar en términos de razón de ingresos a egresos (por ejemplo, "Para incrementar el número de unidades a una cantidad X por trabajador por día de ocho horas"). Los objetivos también se pueden expresar en términos de costo por unidad de producción.
 4. Objetivos por producto, aparte de las ventas y utilidad por producto o línea de producto, se pueden establecer, por ejemplo "para introducir un producto en la mitad de nuestra línea de productos dentro de dos años" o "para discontinuar por etapas los productos de hule a fines del próximo año".
 5. Los objetivos de recursos financieros se pueden expresar de muchas maneras distintas, dependiendo de la compañía, como la estructura de capital, nuevos artículos de inventario común, flujo de caja, capital de trabajo, pagos de dividendo y periodos de cobranza. Algunas ilustraciones incluyen "disminuir el periodo de cobranzas a 26 días a fin, del año", "aumentar el capital de trabajo a \$ 5 millones en un periodo de tres años", y reducir la deuda a largo plazo a \$ 8 millones en un periodo de cinco años".
 6. Facilidades físicas, se pueden describir en términos de pies cuadrados, costo fijo, unidades de producción y muchas otras medidas. Los objetivos podrían ser "aumentar la capacidad de producción a 8 millones de unidades por mes en un periodo de dos años" o "aumentar la capacidad de almacenaje a 15 millones de barriles el próximo año".
 7. Objetivos de investigación e innovación se pueden expresar tanto en dólares como en otros términos: "desarrollar una máquina en los límites de precio (especificados), con un precio de salida de menos de 10%, en un periodo de dos años a un costo que no exceda de \$ 150 000".
 8. Los cambios de organización en la estructura o actividades también se incluyen, y se pueden expresar en varias formas. como "diseñar o implementar una estructura organizacional matriz dentro de un periodo de dos años", o "establecer una oficina regional en el sur a fines del próximo año".
 9. Los objetivos de recursos humanos se pueden expresar cuantitativamente en términos de ausentismo, demora, número de motivos para quejas, y entrenamientos, como ejemplos tenemos "reducir el ausentismo a menos de 4% a fines del próximo año" o "dirigir un programa de entrenamiento administrativo en la compañía de 20 horas para 120 supervisores de primera línea a fines de 1978 con un costo que no exceda \$ 200 por participante".
 10. Los objetivos de servicio al consumidor se pueden expresar en términos explícitos como "reducir el número de quejas del consumidor 30% para fin de año" o "reducir tiempo de entrega de tres a dos semanas para fines de este trimestre".
 11. Los objetivos de responsabilidad social se pueden expresar en términos de tipos de actividades, número de días de servicio o contribuciones financieras. Un ejemplo podría ser "contratar a 120 personas incapacitadas para tener empleo durante los próximos dos años".

4.4 Políticas

Las políticas son guías generales de acción que se refieren al logro de las metas. Las políticas proporcionan una guía de cómo la administración debería ordenar sus negocios y sus actitudes

hacia mejores resultados, indican las intenciones, de los que guían la organización. Las políticas definen el universo del cual se toman decisiones futuras. Alan Filley y Robert House señalaron cuatro características principales que las describen:

- 1.- Las políticas son guías de acción que dirigen las actividades de la organización hacia metas prescritas.
2. Las políticas limitan a menudo el comportamiento al prescribir métodos para el logro de metas y por lo tanto pueden ser un instrumento para controlar el comportamiento.
3. Las políticas ayudan a la toma de decisiones al establecer reglas que juzgan la aceptación o no aceptación de cursos alternativos de acción.
4. Las políticas ayudan a asegurar un comportamiento estable, consistente, uniforme y viable que es conveniente para la organización.

Razones de las políticas

Las políticas ayudan a prevenir desviaciones del curso de acción deseado proporcionando guías definidas a seguir. Proporcionan canales de comunicación entre las unidades organizacionales, por esto facilitan el proceso de delegación. Aseguran que los diferentes elementos dentro de la organización operen bajo las mismas reglas fundamentales y dentro de los mismos límites. Promueven una coordinación y cooperación más estrecha entre los elementos organizacionales. Una delegación más fácil y una coordinación más estrecha permiten un mayor grado de descentralización dentro de la organización. Las políticas alientan a la iniciativa individual y eliminan la necesidad de volver a analizar las decisiones importantes cada vez que surgen. Hay posibilidades de que el personal actúe y voluntariamente asuma mayor responsabilidad cuando están enterados de las políticas organizacionales. Si el personal confía en que sus acciones están de acuerdo con la política es más probable que actúe a que no hagan nada.

Tipos de políticas

George A. Steiner ideó una pirámide que demuestra la relación entre distintos tipos de políticas de negocios (figura 4-6). De acuerdo con la pirámide de Steiner, las políticas principales se formulan en el nivel más alto de la organización y se relacionan con el objetivo de la compañía. Proporcionan guía relacionada con las líneas de negocios y con la conducta ética de la organización. Las políticas secundarias, llamadas a menudo políticas corporativas, son políticas generales formuladas en los niveles superiores de la organización. Las políticas secundarias se aplican a toda la organización y tratan las fases de los negocios como la selección de los

productos principales y la selección de áreas de mercadotecnia. Gran parte de la información generada en la formulación adecuada de las políticas principales se puede usar en la determinación de las políticas secundarias. Estas son más específicas que las políticas principales.

"La Compañía XYZ limitará su esfuerzo de mercadotecnia a los cinco estados de Nueva Inglaterra" ejemplo de política secundaria.

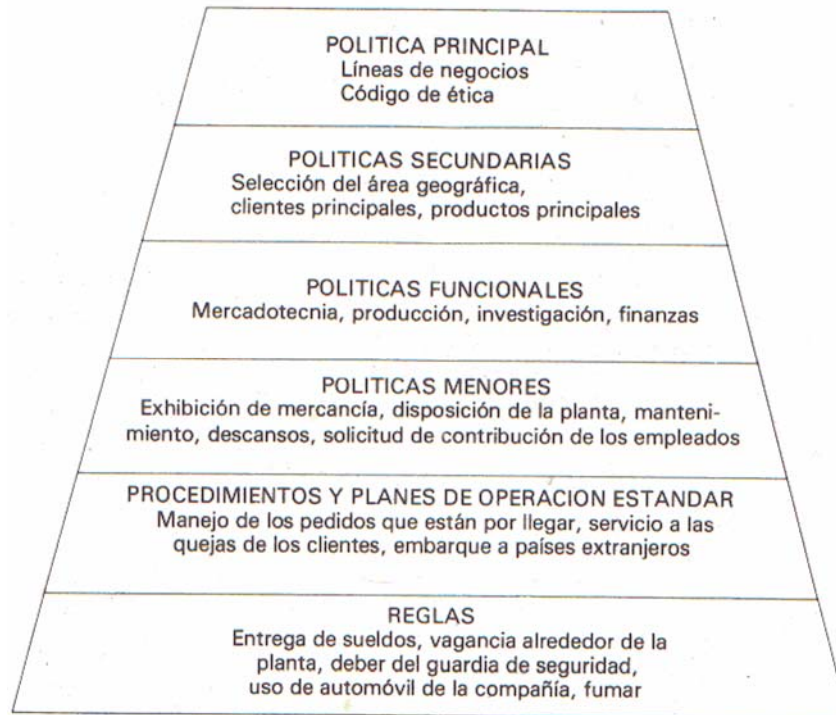


Figura 4.6 Pirámide de Steiner de políticas de negocios

Las políticas funcionales tratan sobre un área funcional específica de la organización. Incluyen políticas que se relacionan específicamente con la mercadotecnia, producción, finanzas y otras áreas funcionales. La Compañía XYZ aceptará cambiar la mercancía de los consumidores hechos dentro del mes siguiente a la compra" este es un ejemplo de una política funcional relacionada con mercadotecnia.

Las políticas menores se subordinan a las políticas funcionales y definen detalles como descansos, programas de mantenimiento y disposición de la planta Un procedimiento es una serie de pasos o tareas relacionadas expresados en orden cronológico para lograr un propósito específico. Los procedimientos definen paso por paso los métodos por los cuales y a través de los cuales se llevan a cabo las políticas. Ellos trazan precisamente la forma en que se debe realizar una actividad. Los procedimientos generalmente permiten poca flexibilidad y desviación.

La política de una compañía puede ser aceptar todas las devoluciones de los clientes presentadas durante el mes siguiente a la compra; los procedimientos de la compañía delinearían exactamente cómo deberían tratar los vendedores una devolución. Los procedimientos bien establecidos y formalizados se conocen a menudo como procedimientos de operación estándar (SOP). Ejemplo, estos procedimientos pueden establecerse al manejar las quejas de los consumidores.

Las reglas requieren que se tomen o no acciones específicas y definidas con respecto a una situación dada. Las reglas dejan poca duda en relación a lo que se debe hacer. Casi no permiten flexibilidad y desviación. A diferencia de los procedimientos, las reglas no especifican una secuencia, así "prohibido fumar en la sala de conferencias" es una regla.

Como se puede observar en la exposición anterior, los procedimientos y las reglas son subgrupos de las políticas. Todas proporcionan guía en la resolución de un problema en particular. Las diferencias están en las clases de aplicabilidad y en el grado de flexibilidad. Por ejemplo, la regla de prohibido fumar es mucho menos flexible que el procedimiento para tratar las quejas de los consumidores, que es asimismo menos flexible que una política de empleos.

Formulación y cumplimiento de las políticas

Cuando se formulan las políticas, el que lo hace debe analizar varios factores. Primero, debe valorar los objetivos organizacionales con objeto de tener una comprensión completa de adonde se dirige la organización antes de establecer las guías de acción. Para evitar conflictos, el que formula las políticas debe considerar tanto los objetivos a largo como a corto plazo.

Ya que la organización debe interesarse por su imagen, los que formulan las políticas se deben informar de las responsabilidades sociales y éticas de la organización. El énfasis de hoy día por la responsabilidad social ha enfocado una mayor atención en la imagen de la corporación. Debido a que las políticas de la organización reflejan directamente la filosofía ética de la compañía, a menudo dictan cómo los empleados, clientes, competidores, gobierno y otros opinan de la organización.

La estructura organizacional afecta a la formulación de políticas. Una compañía ubicada en muchos lugares o multinacional puede tener distintas políticas para cada lugar debido a las diferencias ambientales. Las políticas de una planta en EE. UU. en cuanto a horas de trabajo, selección de personal, etc., pueden no ser adecuadas para una planta brasileña. Las políticas de la competencia pueden tener gran impacto en las de una organización. Esto es verdad especialmente

con las políticas de personal como la estructura de recompensas y beneficios para el personal, desarrollo administrativo y condiciones de trabajo.

El último factor que afecta a la formulación de políticas comprende el análisis del medio ambiente organizacional general. Este incluye la identificación y consideración de factores como tendencias económicas, tendencias sociales y políticas, el medio ambiente competitivo, brechas tecnológicas, etc. El establecer políticas sin considerar estos factores podría ser desastroso.

Durante el proceso de formulación de políticas se debería practicar el *Principio de la Participación*. Este principio propone que la gente a la que va a afectar la política tenga el derecho de opinar al hacerla. El principio no determina que los individuos afectados deberían tener derecho a dictar la política, sino más bien que tienen el derecho a ser escuchados.

El uso adecuado del Principio de Participación ayuda grandemente en el cumplimiento de una política. Si los individuos afectados sienten que tienen por lo menos alguna contribución en su formulación es mucho más probable que la acepten.

4.5 Estrategias: cómo alcanzar los objetivos

La palabra estrategia originalmente vino del griego alrededor del año 400 ,a.C. y se refiere al arte y a la ciencia de dirigir fuerzas militares. Solamente en tiempos recientes la palabra encontró su sitio dentro de diferentes círculos.

Una estrategia define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con objeto de ganar una ventaja competitiva y lograr un objetivo u objetivos con un nivel de riesgo aceptable. En otras palabras, la estrategia es una mezcla de metas y políticas principales que resultan en una acción específica y generalmente requiere del desarrollo de recursos. La estrategia traza el planteamiento básico a seguir para alcanzar ciertas metas.

Determinación de la estrategia organizacional

El proceso de la determinación de una estrategia organizacional, aunque muy complejo, se puede descomponer en cuatro etapas principales. Primera, aquellos encargados de la formulación de la estrategia deben identificar las oportunidades y amenazas. Esto comprende el análisis del medio ambiente organizacional. Este a su vez comprende todo, desde políticas organizacionales hasta competencia.

Después de que las oportunidades y amenazas se identificaron, el estratega debe estimar el riesgo asociado con las distintas oportunidades y amenazas posibles. Esto comprende esencialmente la

estimación de la probabilidad de que un evento suceda y determine sus consecuencias. Un evento que se estimó tiene una gran probabilidad de suceder pero resultaría de poco efecto en la organización, sería sólo un pequeño riesgo para la organización. Por otra parte, un evento con una probabilidad media de que suceda pero con un mayor impacto en la organización representaría un riesgo mayor.

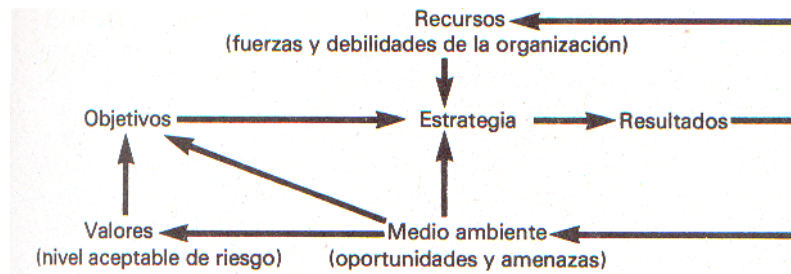


Figura 4.7 Proceso de formulación de estrategia

Tercero, los que formulan las estrategias deben valorar las fuerzas y debilidades de la organización basadas en los recursos de actuales. ¿Cuáles son las fuerzas principales de la organización inventas, mercadotecnia, producción personal, etc.? Una buena estrategia se formará sobre las fuerzas de la organización y minimizará el impacto de sus debilidades.

Equiparar oportunidades y capacidades en la búsqueda de objetivos organizacionales y a un nivel de riesgo aceptable es el último paso en el proceso de formulación de estrategias. Este proceso de equiparar es en realidad una integración de cada uno de los tres pasos anteriores. No hay una forma definida o establecida para decidir cual es un nivel de riesgo aceptable. Esto depende de los valores y de la filosofía administrativa y podría variar con la oportunidad específica. El resultado final es un compendio del planteamiento general a seguirse para alcanzar ciertas metas mezclando apropiadamente oportunidades y capacidades.

La naturaleza del proceso de formulación de estrategias lo hace un proceso dinámico e iterativo. Por ejemplo, los resultados de una estrategia general podría cambiar el medio ambiente a tal grado que los valores de la administración cambiarían y llevarían a una estrategia reconsiderada.

Tipos de estrategias de la organización

El profesor William Glueck comprendió cuatro tipos de estrategias de las cuales tres son fundamentales, y la cuarta es una combinación de las otras tres: estrategias de trincheras, estrategias de estabilidad, estrategias de crecimiento y estrategias de combinación.

1. Estrategias de trincheras

Las estrategias de trincheras pueden ser una de tres tipos: para reducir el nivel de operación de la organización; para resultar cautivos de otra organización; o para vender o disolver la organización. Estas estrategias generalmente se escogen en rebeldía cuando no existe una mejor alternativa.

La trincheras para reducir el nivel de operación es lo más común durante depresiones o tiempos difíciles. La intención general es eliminar el "exceso de grasa" y operar más eficientemente. Las estrategias de trincheras de este tipo pueden incluir la reducción del personal a nivel asesoría, reemplazo de personal con salarios altos por personal con salarios bajos, eliminación de productos marginales o improductivos, reducción de cuentas de gastos, y aun reducir esfuerzos de mercadotecnia. La idea es conservar el nivel actual de servicio o de producción y el operar más eficientemente. Se le da poco énfasis al crecimiento debido a los gastos iniciales comprendidos. La trincheras para reducir el nivel de operación es generalmente una estrategia de corto plazo.

Para que la trincheras resulte cautiva de otra organización tendrá más ramificaciones permanentes que una estrategia reducida. Esta es la situación por la cual una organización particular independiente permite a la administración de otra tomar ciertas decisiones por ella a cambio de una "garantía" de que la organización directiva comprará cierta cantidad del producto de la organización cautiva. Por lo general estos acuerdos se hacen entre fabricantes o proveedores pequeños o medianos y grandes comerciantes al menudeo. La organización cautiva puede renunciar a decisiones en las áreas de ventas, mercadotecnia, diseño de productos y aun de personal. La trincheras para que resulte cautiva puede ocurrir tanto consciente como inconscientemente. Un pequeño fabricante puede lentamente hacer cada vez más negocios con un proveedor grande hasta que ya no tenga la opción de resultar cautiva. Aunque la trincheras al resultar cautiva puede salir bien para ambas partes, generalmente sucede ya sea por descuido o debido a un aumento largo y gradual en la dependencia de una organización de otra.

La última estrategia de trincheras es liquidar o disolver la organización. Esta decisión puede venir por selección o a la fuerza. Muchas veces los propietarios de una organización deciden liquidarla debido a que están cansados del negocio o porque pronto se van a retirar. La oportunidad de "enriquecerse rápidamente" induce a la venta a muchos propietarios de pequeñas y productivas organizaciones. En otras situaciones éstos pueden tener una visión negativa del futuro potencial

de la organización y, por lo tanto, desear vender mientras aún puedan conseguir un buen precio. Si se fuerza a una organización a la liquidación, la decisión se toma generalmente debido a una condición financiera deteriorada. Obviamente, estas circunstancias dejan al vendedor en una débil posición de venta. Algunas organizaciones se pueden disolver debido a que los productos o servicios que ofrecen ya no se necesitan.

2. Estrategia de estabilidad

Las estrategias de estabilidad se siguen cuando la organización está satisfecha con su curso de acción actual. La administración se puede esforzar para eliminar las debilidades menores, pero generalmente sus acciones serán aquellas que mantengan el *status quo*. Mientras la organización trabaje bien, muchos administradores estarán renuentes a cambiar algo. Esta estrategia funciona para muchas organizaciones tanto a corto como a largo plazos. Sin embargo, pueden surgir problemas si se sigue esta estrategia demasiado estrechamente y la administración resulta satisfecha. En tiempos económicos buenos es fácil hacer dinero -aun con malas prácticas administrativas-. Sin embargo, cuando las condiciones económicas se deterioran, las organizaciones guiadas por una administración débil son las primeras en tropezar y caer. Las organizaciones condicionadas a una estrategia de estabilidad difícilmente reaccionan a cambios repentinos y radicales.

Las estrategias de estabilidad tienen muchas posibilidades de tener éxito en medios que no cambian o que lo hacen muy lentamente. Las organizaciones que emplean una estrategia de estabilidad generalmente están asesoradas por ejecutivos que se sienten, cómodos con una operación lenta y estable.

3. Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento se siguen cuando la organización hace un esfuerzo consciente para crecer o expandirse en ventas, línea de producción, número de empleados u otras medidas semejantes. Las estrategias de crecimiento dominaron la filosofía de muchas organizaciones norteamericanas desde la Segunda Guerra Mundial. Se ha mantenido ampliamente la opinión de que una organización debe crecer para sobrevivir. Esta opinión se basa generalmente en la creencia de que una organización más pequeña no puede competir y finalmente se la tragarán organizaciones más grandes. Por esto, muchas de ellas siguen la estrategia de crecimiento debido a que temen no crecer. Además, las estrategias de crecimiento se han aceptado socialmente, en especial en la época posterior a la guerra.

Otra razón, para seguir las estrategias de crecimiento puede ser la personalidad y las metas personales de los ejecutivos principales. Hay un placer inherente en ver crecer y agrandarse a una organización. La idea de proporcionarle nueva dirección y crecimiento es muy satisfactoria para muchos ejecutivos.

Finalmente, las estrategias de crecimiento se escogen por necesidad. Esto sucede generalmente en los medios que cambian rápidamente donde el ciclo de vida del producto o servicio es relativamente corto. Si la organización no se compromete en una estrategia de crecimiento su línea de producción puede ser obsoleta en pocos años.

Una estrategia de crecimiento se puede seguir ya sea interna o externamente y puede ser vertical u horizontal. El crecimiento interno se realiza a través de la expansión de productos o servicios actuales. El crecimiento externo se lleva a cabo generalmente a través de uniones y/o adquisiciones. El crecimiento vertical se logra al añadir o expandir las operaciones y funciones actuales relacionadas con los productos o servicios actuales. Un fabricante de radios podría expandirse verticalmente al hacer más de las partes componentes o abrir sus propias tiendas para vender sus radios en el mercado. El crecimiento horizontal se realiza al expandir los productos o servicios que se ofrecen. El fabricante de radios se podría expandir horizontalmente al hacer aparatos estereofónicos y televisiones.

Las organizaciones que siguen estrictamente las estrategias de crecimiento a menudo están dirigidas por promotores rápidos o ejecutivos agresivos que gustan de los retos. Con la escasez de materias primas que cada vez resulta más común, las estrategias de crecimiento pueden resultar cada vez menos populares.

4. Estrategias de combinación

Las estrategias de combinación se siguen cuando la organización usa cualquiera de las estrategias antes mencionadas. Por ejemplo, es muy factible que una organización siga una estrategia de trinchera por un corto periodo debido a condiciones económicas generales y después continúe con una estrategia de crecimiento una vez que la economía se ha fortalecido. Las estrategias de combinación obvia incluyen (a) trinchera, después estabilidad, (b) trinchera, después crecimiento, (c) estabilidad, después trinchera; (d) estabilidad, después crecimiento; (e) crecimiento, después trinchera; (f) crecimiento, después estabilidad.

Se podría demostrar que algunas de las estrategias de combinación nunca se seleccionarían conscientemente por la administración (como la (e) anterior) pero sería posible que ocurrieran por

descuido. El argumento mismo podría hacerse considerando la selección de cualquiera de ellas. Aunque la mayoría de las organizaciones se adhieran a una de las estrategias generales mencionadas anteriormente, muchas nunca reconocen formalmente que exista esa estrategia.

Otra clasificación de estrategias de acuerdo al nivel dentro de la organización en el que se establecen las estrategias es:

1.- *La estrategia de nivel corporativo* formulada por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de las organizaciones que están compuestas por más de una línea de negocios. A este nivel las preguntas básicas son: ¿en qué tipo de negocios se debe comprometer la compañía?, ¿cuáles son las metas y expectativas para cada negocio? y ¿cómo se deben asignar los recursos para alcanzar estas metas?

2.- *Estrategia de la unidad de negocios* (llamada estrategia de la línea de negocios), se refiere a la administración de los intereses y operaciones de una línea particular de negocios. Las preguntas básicas son: ¿cómo competirá el negocio en su mercado?, a que clientes pretende servir? ¿cómo se distribuirán los recursos del negocio?

3.- *La estrategia a nivel funcional* crea un marco para que los gerentes que están a cargo de cada función –por ejemplo mercadotecnia o producción-, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa. Los planes operativos siguen las estrategias a nivel funcional.

¿De que depende el éxito de la estrategia?

Aunque el campo de la aplicación de las estrategias es nuevo, los estudiosos están de acuerdo en algunas ideas básicas.

En primer lugar, el éxito para aplicar una estrategia depende de la *estructura* de la organización, de la forma en que se dividan, organicen y coordinen las actividades de la misma (tesis de Chandler, el modelo de las 7's).

En segundo lugar se debe *institucionalizar* o incorporar al sistema valores, normas y roles que contribuirán a dar forma a la conducta de los empleados, facilitando que se alcancen las metas propuestas por la organización. Cuando la cultura de una organización es congruente con su estrategia, resulta más fácil implementar la estrategia.

En tercer lugar las estrategias deben ser *operativas* o traducirse a políticas, procedimientos y reglas concretas que sirvan de guía a gerentes y empleados para la planificación y la toma de decisiones.

4.6 Integración de objetivos, políticas y estrategias

Los objetivos, políticas y estrategias organizacionales, no son componentes del proceso administrativo mutuamente exclusivos. Más bien son muy dependientes e inseparables. No se puede hablar del logro de objetivos sin conocer las políticas que se deben seguir. En forma semejante, una estrategia no se puede determinar sin primero conocer los objetivos que se persiguen y las políticas a seguir. David Rogers proporcionó las bases para la siguiente analogía que demuestra la dependencia mutua entre los objetivos, políticas y estrategias.

Considere la situación de un barco que va río arriba. La finalidad organizacional representa el terreno que lo rodea; influye en la corriente general y en la dirección del río. El objetivo principal es un puerto o un punto donde detenerse en algún lugar río arriba que se ha de alcanzar en un determinado tiempo. (Punto B en la figura 4.8)

Los objetivos de rendimiento organizacional y otras metas subordinadas se pueden representar por otra piedra miliaria entre la posición actual del barco y el puerto.

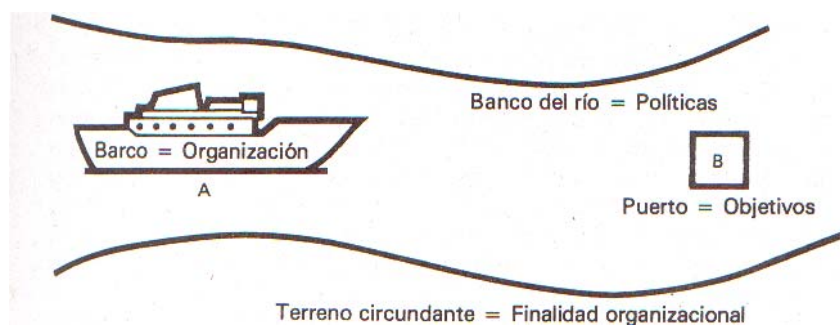


Figura 4.8 Analogía conceptual para integrar objetivos, políticas y estrategias

Las políticas son los bancos del río que ayudan a guiar el barco hacia el puerto. Igual que estos bancos, las políticas permanecen vigentes después de que el objetivo principal se alcanzó. Son independientes del tiempo y se deben revisar tanto en aplicabilidad como en consistencia siempre que se establezcan nuevos objetivos. La estrategia define un patrón de acción mayor para llegar al puerto (Punto B) desde donde el barco se encuentra generalmente (Punto A). Esto comprendería la estipulación de cosas como por ejemplo qué tipo de barcos se ha de usar, qué ruta se ha de seguir, etc. Obviamente la estrategia seleccionada depende del puerto específico (objetivo) que se debe alcanzar y de la corriente del río (propósito y políticas) entre el barco y el puerto.

4.7 Proceso de planeación

Aunque la práctica de la planeación puede variar de industria a industria, compañía a compañía, y aún dentro de los distintos componentes de la misma organización, se deben seguir ciertos pasos para desarrollar y llevar a cabo todos los planes, sin importar el nivel de la unidad de organización que los prepare. La atención relativa dedicada a cada paso puede variar pero no variará el valor de su presencia. Los siguientes pasos para un plan exitoso no se deberían tratar como eventos mutuamente exclusivos sino más bien se deberían ver como componentes traslapados que interaccionan con el sistema de plantación.

Autoauditoría

El primer paso en el proceso de planeación es una autoauditoría. Esta responde a la pregunta "¿Dónde nos encontramos ahora?". Antes de que una unidad organizacional pueda establecer objetivos realistas debe saber dónde se encuentra. En la práctica, una lista para la confrontación de factores se debería usar para auditar a la organización sobre bases periódicas. Una lista de confrontación común podría incluir los siguientes factores:

1. Posición financiera.
2. Condiciones de facilidades y equipo.
3. Cantidad y calidad del personal.
4. Aptitud de la estructura organizacional.
5. Políticas y estrategias principales.
6. Posición competitiva.

7. Utilidad de varias líneas de productos.

Estudio del medio ambiente

El segundo paso en el proceso de planeación es un estudio de los factores del medio ambiente y de los factores externos de la unidad de organización que prepara el plan. Generalmente esto incluye factores que pueden influir en la operación y éxito de esta unidad pero que no están bajo el control de la misma. Para los niveles más altos de la organización los factores ambientales incluyen los factores externos a la organización y no los que están bajo su control. Para un departamento, el medio ambiente podría incluir otros departamentos dentro de la organización además de los factores fuera de ella. Ignorar los factores ambientales es semejante a un avestruz que entierra su cabeza en a arena. Al desarrollar un conocimiento del medio ambiente externo, la

organización puede responder mejor al cambio. Algunas áreas generales que se podrían estudiar son:

1. Crecimiento de población y desplazamiento.
2. Condiciones económicas y su efecto en la demanda de productos o servicios.
3. Regulaciones gubernamentales (impuestos, control de sueldos y precios, control de la contaminación, igualdad de oportunidad).
4. Artículos de trabajo
5. Competidores.
6. Proveedores.
7. Comunidad financiera.
8. Actitudes sociales.

Establecimiento de objetivos

Una vez que la autoauditoría y estudio del medio ambiente se termina, la administración puede establecer objetivos. El proceso real de la selección de objetivos comprende la aplicación de los conceptos de la toma de decisiones ya señalados. Muchos objetivos distintos se consideran en el proceso de la selección de la combinación que mejor refleje los fines de toda la organización.

Pronóstico

La planeación está incompleta a menos que se hagan pronósticos sobre el futuro. Aunque el nivel de sofisticación puede variar grandemente, la mayoría de los administradores se ocupan de algún tipo de pronóstico.

El método de pronóstico más común es el de usar *un jurado de opinión*. Este método se practica siempre que el pronóstico se base en las opiniones de expertos y/o alta administración. Tiene la ventaja de ser sencillo, pero la desventaja de no basarse necesariamente, en hechos.

Un segundo método de pronóstico es usar *una fuerza de ventas mixta*. Esta fuerza de ventas se obtiene al combinar los puntos de vista de los vendedores y de los administradores de ventas en cuanto a ventas esperadas. El método se basa en la creencia de que aquellos que realmente realizan las ventas deberían tener el mejor conocimiento del mercado. Sin embargo, un problema potencial es que los vendedores pueden tender a ser demasiado optimistas o pesimistas. Si un vendedor trabajó bajo un sistema de cuotas, puede ser demasiado conservador; si desea más gastos libres, puede tender a ser demasiado optimista. En otras palabras, el pronóstico puede estar prejuiciado por factores externos e inciertos.

Un tercer método general de pronóstico es *estudiar a los clientes principales en cuanto a sus compras esperadas*. El método de probabilidad del consumidor trabaja obviamente mejor en situaciones donde un pequeño número de consumidores responden a una gran parte del negocio de la organización. Este sistema puede tocar información que generalmente no es accesible. Sin embargo, para tener éxito, debe existir un sentimiento de confianza mutua entre las partes. Las intenciones de los clientes no se deben interpretar como compromisos. Existe también el peligro de grandes estimaciones de parte de ellos para asegurar la disponibilidad.

Los *métodos estadísticos y matemáticos* representan el enfoque de pronóstico más sofisticado y confiable. El advenimiento y crecimiento de la computadora electrónica hizo a este pronóstico no solamente posible sino también practicable. Ésos métodos incluyen análisis de series de tiempo, análisis de regresión y correlación, y experimentos simulados. Un gran inconveniente en el uso de métodos estadísticos y matemáticos es el costo de recolección y análisis de la información. Otro inconveniente es que la mayoría de los análisis estadísticos y matemáticos se basan en información histórica que puede no ser representativa del futuro.

Establecimiento de los requerimientos de recursos

Después de que el pronóstico y los objetivos se desarrollaron, se deben convertir en requerimientos de recursos reales. Las demandas anticipadas se deben traducir en trabajo, material, espacio y requerimientos de equipo. Se deben desarrollar los planes para llegar a los niveles de recursos requeridos. Naturalmente, mientras más confiables sean los pronósticos, más fácil será desarrollar requerimientos de recursos exactos. La parte principal para establecer la necesidad de recursos en muchas organizaciones es el *presupuesto*. Un presupuesto es una presentación de resultados esperados o requerimientos expresados en términos financieros o numéricos, utilizado para fines de control.

Desarrollo de estados proforma

Una vez que se establecieron los objetivos, se hicieron los pronósticos y se determinaron los requerimientos de recursos, se deben desarrollar los estados financieros proforma para evaluar la posibilidad de los planes. Básicamente los estados proforma pronostican el impacto financiero futuro de un curso de acción particular (plan). Los reportes de flujo de caja, balance y estados de ingresos y egresos son los estados proforma que se usan frecuentemente.

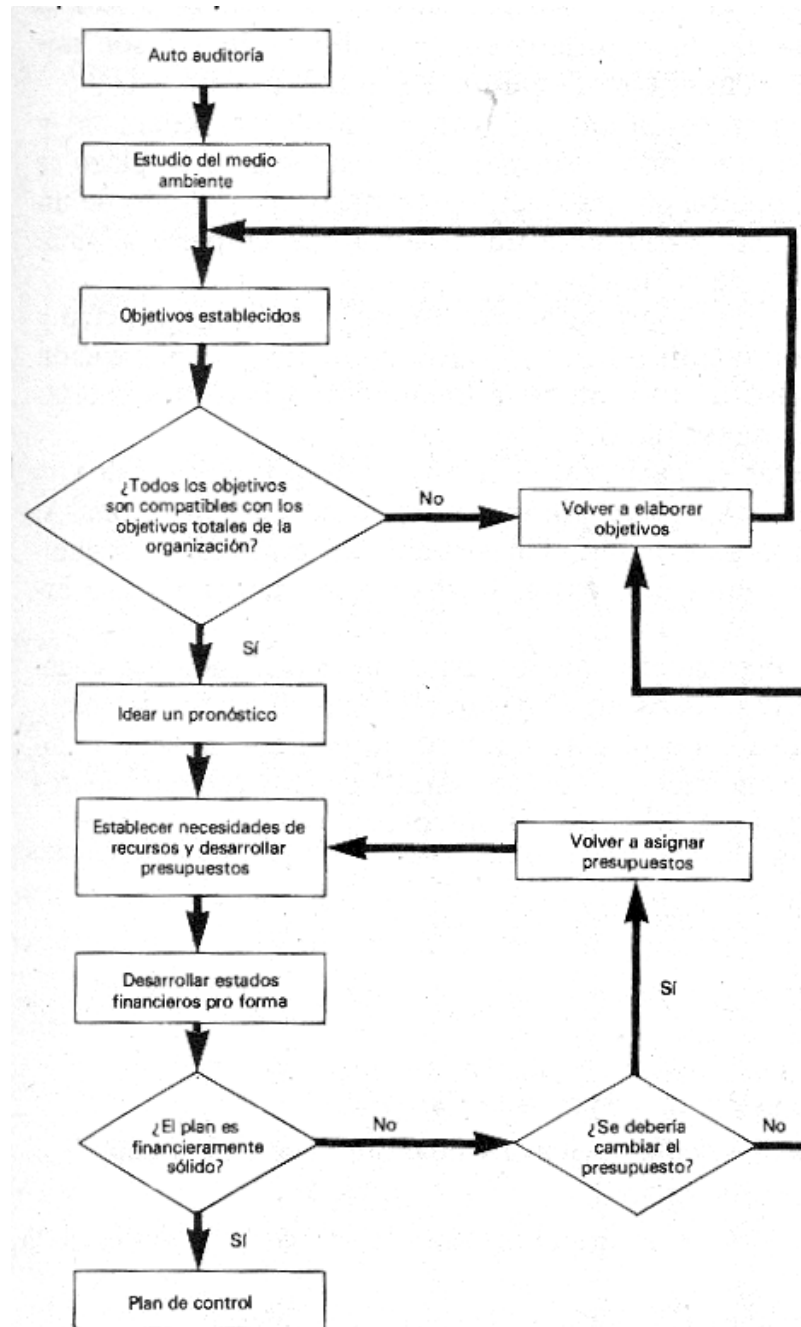


Figura 4.9 Proceso de planeación

Control del plan

A menudo se desarrolla un plan y se coloca en el fondo de un archivero para no volver a verlo jamás. Debería revisarse periódicamente y compararse con eventos actuales para determinar cualquier desviación mayor entre el mismo y la realidad. Si ocurrieron desviaciones importantes,

se deberían analizar y después hacer los ajustes adecuados en la organización o en el plan. Podría ser que ciertos factores del medio ambiente fuera del control de la organización hubieran cambiado y por esto se necesite actualizar el plan. Por otra parte, podría ser que ciertos problemas surgieran dentro de la organización y necesiten corregirse. La frecuencia con que un plan se repasa formalmente varía con su aplicación, pero un buen método práctico es revisarlo por lo menos trimestralmente.

La figura 4.9 muestra la secuencia de eventos incluidos en el proceso de planeación.

Preguntas para revisión y análisis

1. ¿Qué es la planeación? ¿Qué preguntas responde la planeación?
2. ¿Qué fines persigue la planeación?
3. Distinga entre planeación formal e informal. ¿Cómo se dirige la mayoría de la planeación?
4. ¿Por qué es necesario planear?
5. Explique la diferencia entre planeación operacional y planeación estratégica.
6. ¿Cuál es la diferencia entre los planes recurrentes y los no recurrentes?
7. ¿Cuál es la diferencia entre los planes direccionales de los específicos?
8. Mencione la relación general entre el nivel administrativo en una organización y el tipo de planeación que se realiza
9. ¿Se aplican siempre los mismos planes en cada etapa de vida de la organización?
10. ¿A que se refiere el concepto de compromiso?
11. ¿Cuál es el propósito de los objetivos o metas organizacionales?
12. Describa el enfoque en cascada para establecer objetivos.
13. ¿Qué Preguntas se deben contestar en la identificación de un negocio actual de la organización? ¿Qué áreas se deben investigar en la identificación de futuros negocios de la organización?
14. Enumere varias áreas para las que la organización podría establecer objetivos.
15. ¿Qué son las políticas? Describa sus características.
16. Describa la Pirámide de Steiner de políticas
17. ¿Qué factores se deben analizar en la formulación de las políticas?
18. ¿Qué es la estrategia? Describa el proceso de formulación, de estrategias.
19. Describa cuatro tipos básicos de estrategias corporativas.
20. ¿De que depende el éxito de la estrategia?
21. ¿Cómo se da la integración de objetivos, políticas y estrategias?
22. Discuta los pasos en el proceso de planeación.

Capítulo 5

ORGANIZACIÓN: DISEÑO Y ESTRUCTURA

LEWIS PLATT, DE HEWLETT-PACKARD, ha visto la oportunidad de aprovechar los puntos fuertes que HP ha desarrollado a lo largo de su historia: (a) sus conocimientos acerca de los clientes que usan instrumentos de medición, (b) sus conocimientos acerca de la producción y la comercialización de una serie de productos de cómputo y (c) sus conocimientos acerca de la producción y la comercialización de computadoras que "hablan" en redes. A partir de estas fuerzas surgirá una redefinición de la estrategia de HP que requiere otra estructura que la soporte. Platt, al tiempo que desarrolla una estrategia nueva, debe encabezar un proceso para tomar decisiones que determinen cómo organizar la empresa a efecto de poner en práctica dicha estrategia. Es probable que se requiera la colaboración de las partes existentes de la organización de HP, ahí donde reside la fuerza de sus conocimientos. Además, los directivos y empleados de HP quizá tengan que cultivar relaciones con otros "extraños" para desarrollar algunos de los productos nuevos. Según Platt: "Ninguno de estos productos nuevos puede ser realizado por una organización de HP sola".

Una organización es un patrón de relaciones -muchas relaciones simultáneas, entrelazadas-, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos de planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro. En el caso de HP, Platt debe elegir un patrón de relaciones de trabajo que permita a sus empleados aprovechar lo que saben y lo que han aprendido de su trabajo en el pasado. Platt no parte de cero. Entró en un plan de organización que ya existía. La gente estaba acostumbrada a relacionarse entre sí de ciertas maneras. Por tanto, el reto organizativo que tiene Platt consiste en fundamentarse en esta base conforme desarrolla una estructura que llevará a HP al futuro.

Los gerentes deben tomar en cuenta los factores relacionados con los planes de la organización y los factores relacionados con el medio, cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas y la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos. Esta labor de planificación ocupó el quehacer de Platt desde su primer día como director general de HP. Al mismo tiempo, los gerentes deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización. En la intersección de estas dos series de factores -*planes y ambientes*- los gerentes toman decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno.

Un primer paso crucial para organizar, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso de diseño organizacional. El *diseño organizacional* es un proceso para determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama estructura organizacional. La *estructura organizacional* es un marco que preparan los gerentes para dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización. La toma de decisiones sobre el diseño de la estructura organizacional es el punto focal del presente capítulo.

5.1 Pasos básicos para organizar. Las cuatro piezas angulares

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la *división del trabajo*.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la *departamentalización*.

3. Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una *jerarquía* de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como *coordinación*.

Podemos concebir estos cuatro aspectos del trabajo para organizar como “cuatro piedras angulares” de la construcción. Son evidentes incluso en el restaurante de comida rápida de su preferencia.

- El trabajo se divide entre los que preparan las hamburguesas y los que fríen las papas.
- Los empleados que atienden a los clientes se pueden considerar como miembros que trabajan en un departamento, mientras que los de cocina serían miembros de otro departamento.
- Algunas personas dependen de otras y toman pedidos y escuchan a otras personas. Los dependientes que están en capacitación ocupan un lugar más bajo en la jerarquía que los asistentes de gerente, por ejemplo.
- Los servidores y los dependientes de la ventanilla coordinan los pedidos por medio de impresiones de computadoras y radios de doble vía.

Analicemos cada una de estas piedras angulares con más detenimiento.

1. División del trabajo

La Riqueza de las Naciones de Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: “Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta, un quinto lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza”. Diez hombres trabajando de esta manera fabricaban 48,000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, “si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido, en el mejor de los casos, 20 alfileres al día”. Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. La *división del trabajo* consiste en descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de

responsabilidades, en lugar de la tarea en general. En ocasiones llamada división de la mano de obra.

¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo. Por el contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos e intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.

La *especialización del trabajo* también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si cada trabajador sólo es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la enajenación; es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad.

Como usted bien sabe, a partir de sus propias experiencias, el aburrimiento puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. Los investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.

Una empresa que se encuentra al frente de los intentos por superar la enajenación y el aburrimiento producidos por el trabajo de la línea de ensamble es Volvo de Suecia, que ha abandonado las líneas de montaje tradicionales y ha desarrollado puestos nuevos, más flexibles, con frecuencia a partir de equipos. Volvo ha logrado reconocimiento internacional por su nueva filosofía humanista, su hincapié en la calidad de vida en el trabajo y su adaptación creativa de la tecnología para reforzar la productividad y la satisfacción de los empleados.

2. Departamentalización

La *departamentalización* consiste en agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.

Los gerentes, con objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un *organigrama* que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos *departamentos*. Por ejemplo, en un banco, si un grupo de personas trabaja tomando decisiones para otorgar créditos monetarios a pequeñas empresas y para administrar los préstamos a pequeñas empresas, el gerente del banco podría agruparlas en un Departamento de Crédito para Pequeñas Empresas. De igual manera, sus profesores están agrupados en departamentos de Química, Inglés y Sociología, por ejemplo. Así pues, la departamentalización es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

3. Jerarquía

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al *tramo de control administrativo* (con frecuencia llamado tramo de control o tramo de administración) El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una *cadena de mando*; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como *jerarquía*. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (o directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como Director General (DG), Presidente o Director Ejecutivo. Otros gerentes, de menor rango, se ubican en los diversos niveles de la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Esto podría significar que los gerentes se extienden demasiado y que los empleados reciben poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden

ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizá se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están clamando porque sus gerentes les proporcionen retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. En segundo, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de la jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los niveles amplios, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base. La figura 5.1 contiene organigramas de una jerarquía alta y una jerarquía plana.

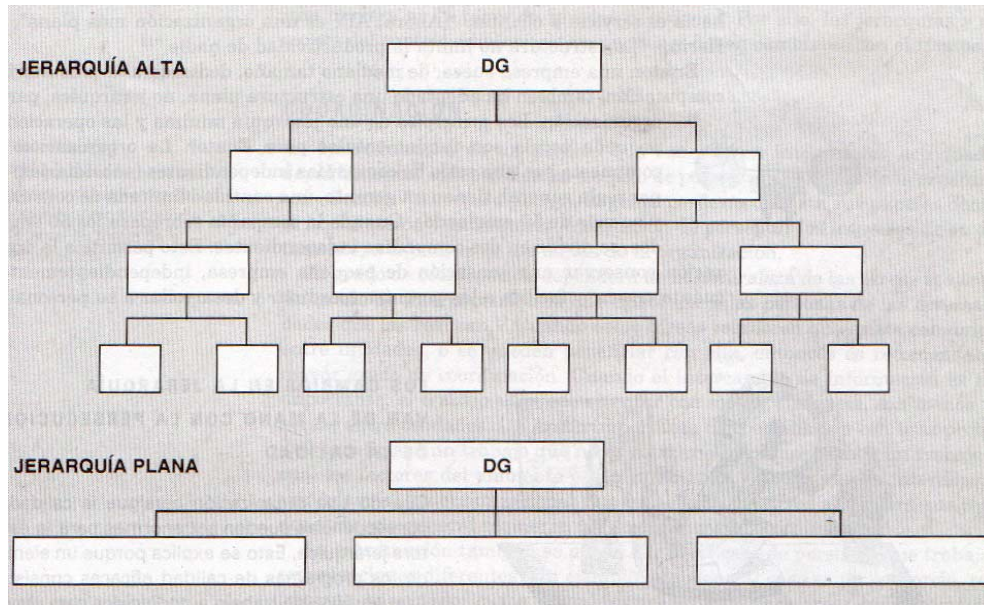


Figura 5.1 Jerarquía alta y jerarquía plana

En años recientes, una de las tendencias más notorias apunta hacia jerarquías más planas para las organizaciones. En este mismo capítulo, se hablará de esta tendencia como parte de un fenómeno conocido como *reducción de tamaño*. En el caso de Hewlett-Packard, Platt tiene motivos para no trabajar con una cadena larga de mando. La alineación competitiva de las industrias de las computadoras y las telecomunicaciones está cambiando con asombrosa regularidad. Platt y sus directivos no se pueden dar el lujo de tardar meses en la mayoría de las decisiones (aunque algunas decisiones ameritan una atención cuidadosa y prolongada).

Una serie de organizaciones, grandes y pequeñas, están optando por estructuras más planas. Enator, una empresa sueca, de mediano tamaño, dedicada a la consultaría en computación, también ha adoptado una estructura plana, no jerárquica, para su organización. Los principios de una jerarquía mínima y las operaciones a pequeña escala son fundamentales para Enator. La organización está compuesta por una serie de compañías independientes (subsidiarias) que, por regla general, tienen un gerente, una cantidad limitada de consultores y no más de 50 empleados. Cuando la compañía sobrepasa los 50 empleados, se divide en dos compañías independientes. Esto permite a la organización conservar una sensación de pequeña empresa, independientemente de cuánto crezca, y facilita a los gerentes coordinar y desarrollar a su personal.

En la actualidad, los investigadores están de acuerdo en que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Por ejemplo, resulta apropiada una expansión más amplia de la administración para los gerentes y empleados más experimentados. Otro asunto de acuerdo actual, como lo hemos observado, es que las altas jerarquías pueden ser una barrera en la toma de rápidas decisiones. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo pueden y deben cambiarse con el tiempo.

¿Qué es la unidad de mando?

Los autores clásicos que formulaban el *principio de la unidad de mando* decían que un subordinado debería tener sólo un superior ante quien fuera directamente responsable. Nadie debería reportarse a dos o más jefes. De lo contrario, un empleado tendría que verse ante peticiones conflictivas o prioridades de varios superiores. En los pocos casos en que se tenía que violar el principio de unidad de mando, el punto de vista clásico siempre designaba que tenía que existir una clara separación de actividades y un supervisor responsable de cada una.

El concepto de unidad de mando era lógico cuando las organizaciones eran sencillas. En muchas circunstancias, es una buena forma de advertencia y la mayor parte de las organizaciones contemporáneas se basan en este principio. Sin embargo, un estricto seguimiento de la unidad del mando crea un grado de inflexibilidad que afecta el desempeño de una organización.

¿Qué es autoridad y responsabilidad?

La autoridad se refiere a los derechos en cuanto a la posición administrativa para dar órdenes y para que los demás obedezcan. Cada posición administrativa cuenta con derechos inherentes específicos que los involucrados adquieren por el rango de posición o título. La autoridad se

relaciona con la posición de alguien en una organización e ignora las características personales del administrador individual. No tiene que ver en forma directa con el individuo. La expresión "el rey ha muerto, viva el rey", ilustra este concepto. La persona que se convierte en rey adquiere los derechos inherentes a la posición de rey. Cuando queda vacante una posición de autoridad, la persona que dejó la posición ya no cuenta con autoridad. La autoridad permanece con la posición y su nuevo ocupante.

Y Cuando delegamos autoridad, debemos asignar la responsabilidad, es decir que, cuando alguien goza de derechos, asume una "obligación" en correspondencia. Asignar autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para que se den situaciones de abuso y nadie debe hacerse responsable por algo sobre lo que no tiene autoridad.

Los autores clásicos distinguieron dos formas de relaciones de autoridad: la autoridad lineal y la autoridad staff. La *autoridad lineal* es la autoridad que permite a un administrador dirigir el trabajo de un empleado. Es la relación de la autoridad del empleador-empleado que se extiende del nivel superior de la organización al escalafón más bajo siguiendo la *cadena de mando*. Esto se muestra en la figura 5-2. Al actuar como vínculo en la cadena de mando, un administrador con autoridad lineal tiene derecho a dirigir el trabajo de los empleados y a tomar decisiones sin consultar a otros.

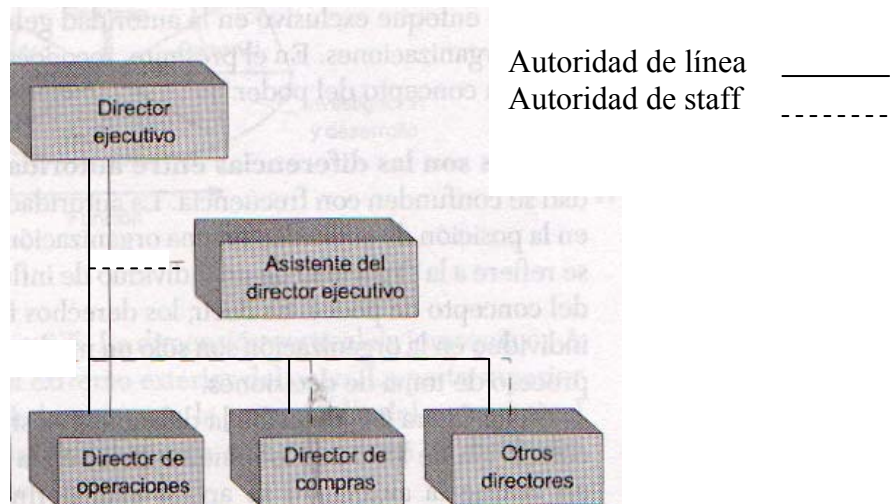


Figura 5.2 Autoridad de línea y autoridad de staff

Algunas veces el término lineal se usa para diferenciar a los administradores de línea de los administradores *staff*. En este contexto, la línea enfatiza a los administradores cuya función organizacional contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales. En una empresa de manufactura, los administradores lineales se encargan de supervisar la producción y las funciones de ventas, mientras que los administradores de recursos humanos y los contadores son considerados administradores *staff*. Pero que la función de un administrador se considere como lineal o *staff* depende de los objetivos de la organización.

A medida que las organizaciones crecen y se hacen más complejas, los administradores lineales se dan cuenta de que no tienen el tiempo, la experiencia o los recursos para desempeñar su trabajo en forma eficiente. En respuesta, crean las funciones de *autoridad staff* para apoyar, ayudar, asesorar y, por lo general, para reducir algunas de las cargas de información que tienen. El administrador de un hospital no puede encargarse de todas las compras de artículos que necesita el hospital, por lo que crea un departamento de compras. El departamento de compras es un departamento *staff*. Por supuesto que el que está al mando del departamento de compras tiene autoridad lineal sobre los agentes de compras. El administrador del hospital también puede darse cuenta de que tiene demasiado trabajo y que necesita, un asistente. Al crear la posición de asistente del administrador del hospital, se ha creado una posición de *staff*. La figura 5.2 ilustra la autoridad lineal y de *staff*.

¿Cuáles son las diferencias entre autoridad y poder?

Los términos poder y autoridad se confunden con frecuencia. La autoridad es un derecho, la legitimidad que se basa en la posición de autoridad en una organización. La autoridad va con el trabajo. El *poder* se refiere a la capacidad de un individuo de influir en las decisiones. La autoridad es parte del concepto de poder. Es decir, los derechos formales que vienen con la posición de un individuo en la organización son sólo un medio por el que un individuo puede influir en el proceso de toma de decisiones.

¿Alguna vez a notado que las secretarias tienen mucho poder aunque tienen poca autoridad? Al actuar como porteros de sus jefes, las secretarias tienen mucho que ver con quién habla con su jefe y cuando lo puede hacer. Ya que con frecuencia se les confía pasar información a sus jefes, en cierta forma controlan lo que sus jefes escuchan. No es raro que los administradores de nivel medio, que ganan 75,000 dólares al año, actúan con cuidado para no molestar a la secretaria del jefe que gana 25,000 dólares al año. ¿Por qué? Por que la secretaria tiene poder.

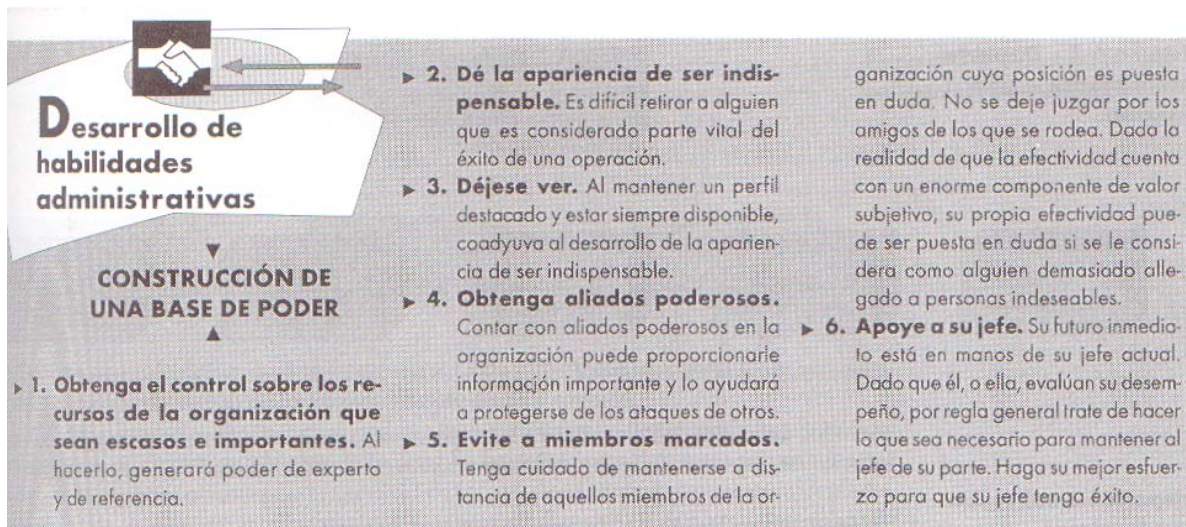


Figura 5.3 Construcción de una base de poder

Puede ser que la secretaria se encuentre en el nivel bajo de la jerarquía de autoridad, pero está cerca del centro del poder. Los empleados de bajo rango que tienen parientes, amigos o socios que se encuentran en lugares altos, también pueden estar cerca del centro de poder. Lo mismo sucede con los empleados que no cuentan con habilidades importantes. Un ingeniero de producción que tiene 20 años de experiencia en una compañía puede ser el único en la compañía que conoce los mecanismos internos de la maquinaria vieja de producción. Cuando se descompone alguna pieza de este equipo, sólo este ingeniero sabe cómo arreglarla. Repentinamente, la influencia del ingeniero es mucho mayor de lo que parece según su nivel en la jerarquía vertical. ¿Qué nos dice esto del poder? Nos dice que el poder puede venir de diferentes áreas. John French y Bertram Raven identificaron cinco fuentes de bases de poder: coercitivo, de recompensa, de legitimidad, de experto y de referencia. En la figura 5.4 se resumen cada uno de ellos.

Poder coercitivo:	Poder que depende del miedo
Poder de recompensa:	Poder basado en la habilidad de distribuir cualquier cosa que otros puedan valorar.
Poder de legitimidad:	Poder basado en la posición ocupada en la jerarquía formal.
Poder de experto:	Poder basado en la experiencia, una habilidad especial o conocimiento.
Poder de referencia:	Poder basado en la identificación con una persona que tiene recursos o tratos personales deseados.

Figura 5.4 Tipos de poder

4. Coordinación

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están calibrando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren un mayor nivel de coordinación.

La coordinación también se puede dar en el caso de personas que trabajan en organizaciones diferentes. Un ejemplo que viene al caso es un consorcio, recientemente anunciado, cuyos miembros trabajarán para crear un automóvil que rinda 80 millas por galón y sea poco contaminante. El gobierno de EEUU está encabezando este esfuerzo, así como representantes de General Motors, Chrysler y Ford -las llamadas "Tres grandes"- y el sindicato United Autoworkers. Tan ambiciosa como la meta del presidente John F. Kennedy a principios de los años sesenta, de aterrizar a un hombre en la luna para finales del decenio (ocurrió en 1969), este consorcio requerirá una medida considerable de coordinación, por todos los motivos mencionados en el párrafo anterior.

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, puedan contribuir a las metas organizacionales.

Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch han señalado que, la división de trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo administrar un almacén o escribir el texto de algún anuncio. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás. Estas diferencias -que Lawrence y Lorsch llaman *diferenciación*- pueden complicar la tarea de coordinar con eficacia, las actividades de trabajo.

Jay Galbraith describe dos formas para reducir la necesidad de una coordinación estricta: crear recursos escasos y crear unidades independientes. El hecho de ofrecer recursos escasos (adicionales) permite que unas unidades tengan manga ancha para satisfacer los requisitos de otras. Suponga que los gerentes de Mercedes-Benz esperan que se vendan 10,000 autos en una zona dada de Estados Unidos, en un periodo de tres meses, a partir del 1º de enero. Los gerentes podrían fijar una cuota de producción de 12,000 autos, por si la demanda es superior a la anticipada, y una fecha límite de producción para el 1º de octubre del año anterior, para darse un margen de seguridad de tres meses por si se presentan problemas de producción o transporte. Sin este margen de seguridad, para contar con suficientes autos en el momento oportuno se podría requerir una estrecha coordinación de producción y ventas. Otra forma de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros puedan realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos. Como se verá, reducir la necesidad de coordinación fue un problema y una oportunidad que el antecesor de Platt aprovechó en Hewlett-Packard.

5.2 Diseño organizacional

El *diseño organizacional* es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionado a lo largo del siglo. Al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro

pedras angulares para el diseño de la organización -la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación- tienen todas una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración. No es raro. En la época que conocemos con el nombre de Revolución Industrial, no era tarea fácil arreglar organizaciones a gran escala, sin precedente alguno. Poco a poco, la parte del "mundo exterior" de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más atención de los gerentes. En esta sección haremos un breve recorrido del desarrollo histórico del diseño organizacional. Recuerde dos cosas. En primer término debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo, los cambios de estructura suelen implicar el proceso de prueba y error.

Enfoques para el diseño organizacional

Enfoque clásico para el diseño organizacional. Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Fredérick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado *enfoque clásico* para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó *burocracia*. Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término *burocracia* no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones.

En el *enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional*, que surgió en los años sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. "El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas fabriles británicas en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: (1) producción unitaria y de partidas pequeñas, (2) producción de partidas grandes y en masa y (3) producción en procesos.

La *producción unitaria* se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a la medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales. La *producción de partidas pequeñas* se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán. La *producción de partidas grandes y en masa* se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en líneas de ensamble (por ejemplo, los chips de computadoras). La *producción en procesos* se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipo sumamente complejo que trabaja en forma continua.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales:

1. Cuanto más compleja la tecnología -desde la producción unitaria hasta la de proceso-, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación (véase la figura 5.5).
2. El tramo de administración o control para los gerentes del primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas con producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

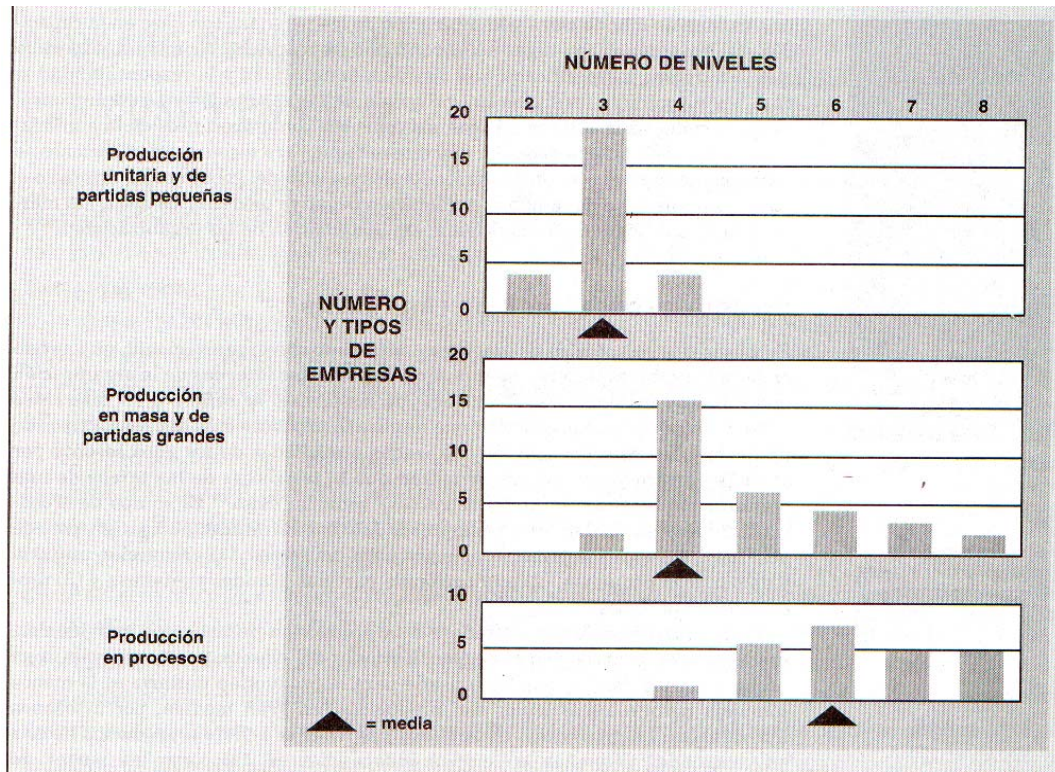


Figura 5.5 Complejidad tecnológica y niveles administrativos

3. Conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser) En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

Enfoque de contingencias para el diseño organizacional. Simultáneamente a Woodward, Tom Burns y G. M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorpora el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un *sistema mecanicista o burocrático*, considerado como el sistema estructural ideal, las

actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un *sistema orgánico*, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Tabla 5.1 Comparación de organizaciones mecánicas y orgánicas

Organización Mecánica o burocrática	Organización Orgánica
- Relaciones jerárquicas rígidas	- Colaboración (tanto horizontal como vertical)
- Deberes fijos	- Funciones adaptables
- Gran formalidad	- Baja formalidad
- Canales de comunicación formal	- Comunicación informal
- Autoridad decisiva centralizada	- Autoridad descentralizada decisiva

Después de estudiar una serie de compañías, Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable, es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitivo, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico. Un sistema orgánico beneficia a la cadena de hoteles Ritz-Carlton, donde cada departamento tiene un equipo para ideas, en el cual participan todos los empleados. Los equipos se reúnen de manera formal y emplean un proceso de cinco pasos para resolver problemas, desde la lluvia de ideas hasta la aplicación de la solución propuesta. Hace poco, uno de los hoteles de la cadena produjo 1,200 sugerencias para mejoras y 42 por ciento de las sugerencias fueron adoptadas.

Enfoque de reducción de tamaño el diseño organizacional. En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de *reestructuración*. En la actualidad, la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una *reducción de tamaño*.

Los gerentes de muchas empresas estadounidenses adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por tanto empresas como Xerox, Exxon, IBM y GM desarrollaron burocracias de muchos niveles que, con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias y una creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial. Además, los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles, que puedan responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La *reducción de tamaño* se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

La reducción de tamaño ha significado un enorme costo para los millones de personas que han perdido su empleo. Estudios recientes arrojan que las víctimas de la reducción de tamaño y la reestructuración están pagando costos que significan mucho más que perder un sueldo -y, con frecuencia, sueldos más bajos cuando encuentran empleo nuevo- y que incluyen problemas como la pérdida de autoestima, el alcoholismo y el divorcio, así como un deterioro permanente en el nivel de vida.

Un dilema que enfrentan no sólo las burocracias grandes, sino también cualquier organización que reduce su tamaño, es cómo ser lo más justo posible con los empleados cuyo empleo se suprime. Un asunto relacionado es cómo conservar la lealtad de los trabajadores restantes y restaurar su sensación de seguridad. Como muchas organizaciones consideran que la reducción

de tamaño es imperativa para la competencia, ésta se ha convertido en el reto ético a partir de los años noventa.

Health One demostró que las empresas no tienen que abandonar a sus empleados cuando reducen su tamaño, que incluso pueden sacar provecho de cuidar a sus empleados. Cuando esta organización cerró una subsidiaria, Metropolitan-Mount Sinai Medical Center (MMS), con éxito colocó al 90 por ciento de los 1,200 ex empleados de MMS en empleos nuevos. Health One reubicó a un 30 por ciento de ellos en puestos en otra parte de la organización y a otro 30 por ciento en puestos en organizaciones afiliadas o competidoras. Ayudó al resto por medio de capacitación para la transición de carreras, ferias de empleo y capacitación. Al mismo tiempo, Health One se ahorró millones de dólares. Aunque la empresa invirtió 500,000 dólares en un centro de colocación con todos los servicios, se ahorró el dinero que habría desembolsado por concepto de gastos de desempleo y despido, que podrían haber sumado hasta 18 millones de dólares.

-Ahorrarnos dinero fue la ventaja a corto plazo -señala Tom McLaughlin, vicepresidente de recursos humanos de la Unidad de Hospitales de Health One y ex vicepresidente de recursos humanos de MMS-. A la larga, hemos desarrollado la confianza y el respeto de una cantidad importante de nuestros empleados. Creo que saben que haremos todo lo posible por ellos.

5.3 Estructuras organizacionales

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas:

1. por función,
2. por producto/mercado o
3. en forma de matriz.

Organización funcional

La *organización por funciones* reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El

gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

Es probable que la *organización funcional* sea la forma más lógica y básica de departamentalización (véase la figura 5.6) La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

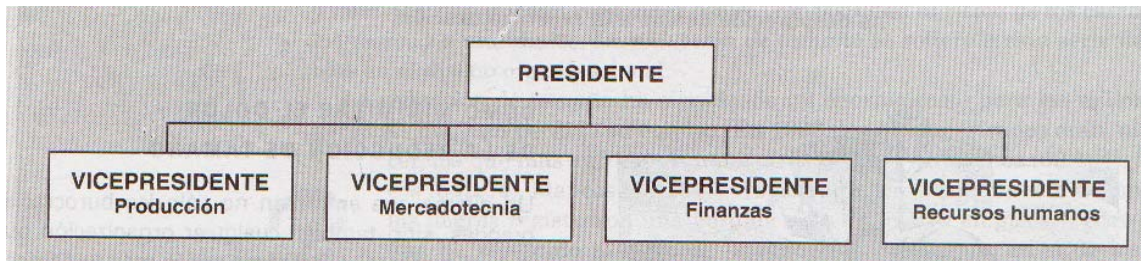


Figura 5.6 Organigrama funcional de una compañía manufacturera.
Cada vicepresidente esta a cargo de una función principal de la organización

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas. Con frecuencia, es más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados tratándose de una estructura funcional. Si, un producto nuevo fracasa, ¿quién tiene la culpa, investigación y desarrollo, producción o mercadotecnia? Por último, la coordinación de las funciones de los miembros de la organización entera se puede convertir en un verdadero problema para los gerentes superiores. Como los miembros de cada departamento quizá se sientan aislados de los de otros departamentos(o superiores a ellos), pueden tener problemas para trabajar en unión de otras personas para alcanzar las metas de la organización. Por ejemplo, el departamento de producción quizá se concentre en alcanzar las normas para los costos y las fechas de entrega y descuide el control de calidad. En consecuencia, el departamento de servicios se puede ver inundado de

quejas. En pocas palabras, la estructura funcional puede resultar un marco difícil para que los gerentes coordinen las actividades de los empleados.

Organización por producto / mercado

La organización por producto/mercado, con frecuencia llamada *organización por división*, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, como General Motors, tienen una estructura de organización por producto o mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará *divisiones* semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más evidente es la *división por producto*, que aparece en la figura. 5.7.

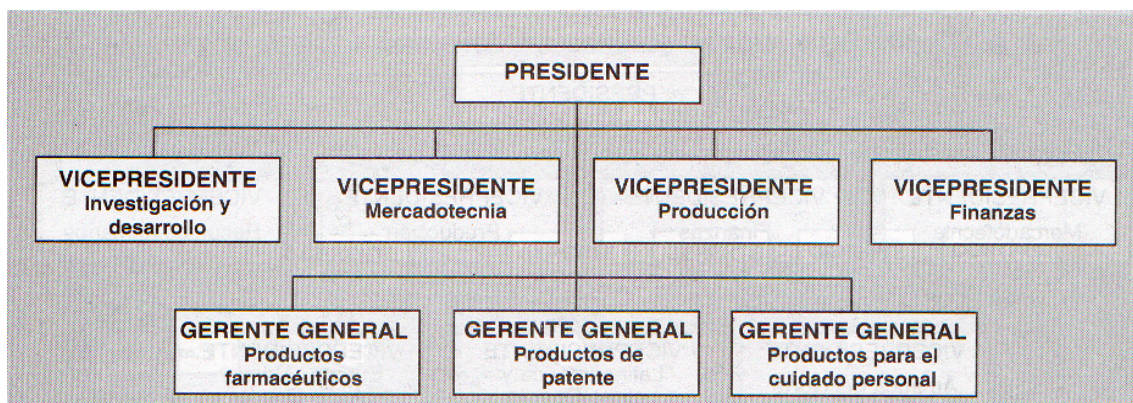


Figura 5.7 Organigrama por producto / mercado de una empresa manufacturera: división por productos

Por regla general, la *división geográfica* es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, así como por compañías mineras y productoras de petróleo (véase la figura 5.8) La organización geográfica resulta lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado.

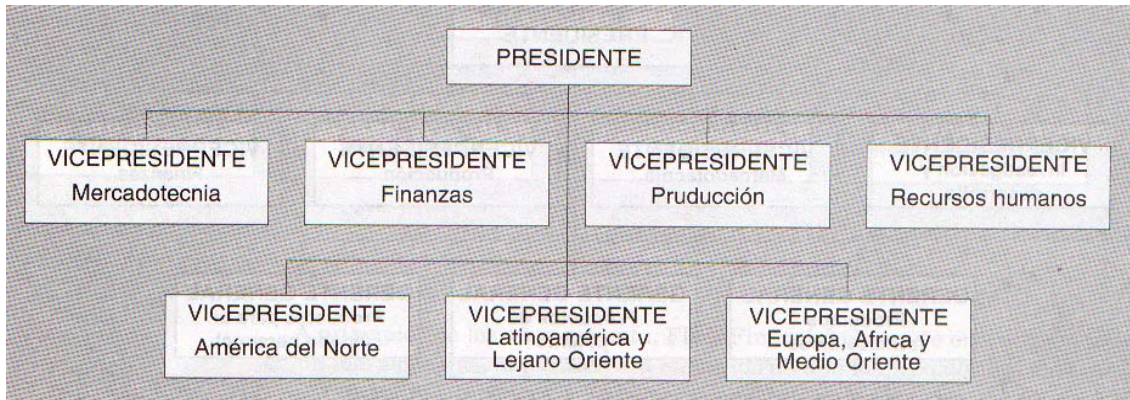


Figura 5.8 Organigrama por producto / mercado de una empresa manufacturera:
división por productos.

Cada vicepresidente esta a cargo de una función principal de la organización

En el caso de la *división por clientes*, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan, a los productos (véase la figura 5.9). En el caso de Hewlett-Packard, Platt y Birnbaum proponen que éste podría ser el enfoque del producto/mercado del futuro en los mercados de las telecomunicaciones digitales.

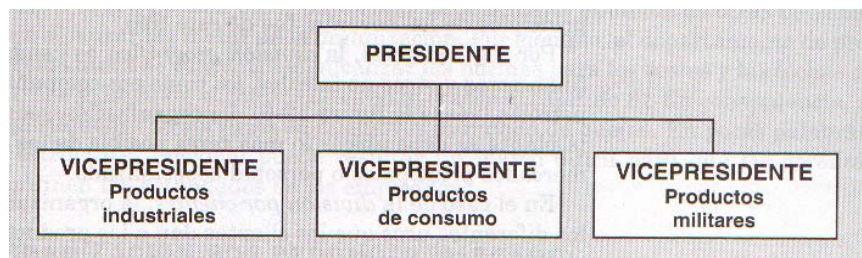


Figura 5.8 Organigrama por producto / mercado de una empresa manufacturera:
división por clientes

Cada vicepresidente esta a cargo de una función principal de la organización

La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como

mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, porque las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción. Al mismo tiempo, el peso que cargaría la administración central es menor, porque los gerentes de las divisiones tienen mayor oportunidad para actuar. Sin embargo, lo más importante es que la responsabilidad está clara. El desempeño de la administración divisional se puede medir en términos de sus pérdidas o utilidades.

No obstante, la estructura de las divisiones también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera. Por ejemplo, los directores de la división, como son vulnerables a las revisiones del desempeño en términos de pérdidas y utilidades, podrían optar por las ganancias a corto plazo, a expensas de la rentabilidad a largo plazo. Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicación de habilidades.

Organización matricial

La *estructura matricial*, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo -(véase la figura 5.9 que describe la estructura matricial pluridivisional de Dow-Corning en los años setenta). Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales. Quizá cuenten con productos o divisiones, como en el caso de la empresa con divisiones, así como con gerentes nacionales para cada uno de los países donde la empresa realiza actividades. Por tanto, un empleado de división dependería del gerente de la división, en cuanto a asuntos relacionados con los productos, y del gerente nacional, en cuanto a asuntos de políticas o aquellos que impliquen relaciones internacionales.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas.

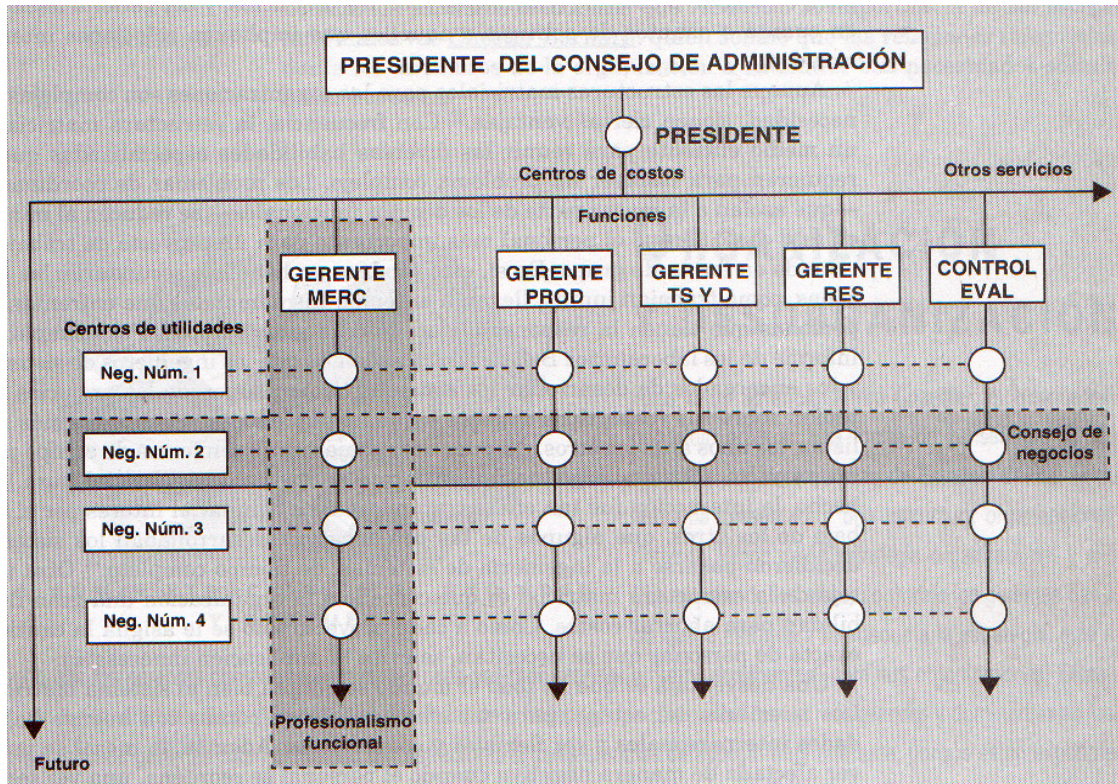


Figura 5.9 Matriz de Dow-Corning

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación -que asolan a la mayor parte de los diseños funcionales- se reducen al mínimo en este caso, porque el personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupo. En sí, esto produce un beneficio secundario: las personas, como trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan las personas que tienen la responsabilidad de diferentes campos. Por ejemplo, un informe de los laboratorios Bell de AT&T señalaba que los ingenieros de sistemas y los encargados de desarrollar los sistemas habían superado los prejuicios que tenían sobre sus respectivos trabajos y que habían adoptado actitudes más realistas, los unos ante los otros, después de trabajar juntos en forma de equipo para un proyecto. (Sin embargo, no fue en forma de estructura matricial pura.) De hecho, la interacción fue tan eficaz tratándose de estimular el interés por el trabajo de los otros, que algunas de las personas que desarrollaban los sistemas decidieron pasarse a la ingeniería de sistemas, de tiempo completo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se

evitaría duplicación innecesaria. Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos. Por último, si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficacia, existe el peligro, en opinión de algunos analistas, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas atenten las manos a los gerentes.

Para superar estos obstáculos, quizá se requiera una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, cuando la distribución de la matriz se introduce por primera vez o cuando una disposición temporal adquiere carácter de permanente. Para proteger a las personas que funcionan bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas para ajustarse a una estructura matricial, muchas empresas hacen esfuerzos especiales para recapacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos.

5.4 Estructuras informales

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la *estructura informal de la organización*. Herbert A. Simon ha descrito el caso como “las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal o no son congruentes con él”. Por ejemplo, en una etapa de gran actividad, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente. Asimismo, un empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de productos, mucho antes que un sistema formal de información. Además, quienquiera que haya trabajado en una organización conoce la importancia que tienen las secretarías y los asistentes ejecutivos, que jamás aparecen en un organigrama. Uno de los primeros estudiosos que reconoció la importancia de las estructuras informales fue Chester Barnard, quien señaló que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y a hacer las cosas.

Preguntas para revisión y análisis

1. ¿Por qué es importante la estructura organizacional?
2. ¿Qué es la división del trabajo? ¿Cuáles son sus ventajas y sus desventajas?
3. ¿Qué muestra un organigrama?
4. ¿Cuáles son las consideraciones fundamentales para elegir el tramo de control de la administración?
5. ¿Cuál es la diferencia entre cadena de mando y tramo de control?
6. Exprese el concepto de unidad de mando
7. ¿Cuál es la diferencia entre autoridad de línea y autoridad de staff?
8. ¿Cuáles son las diferencias entre autoridad y poder?
9. Anote las cinco fuentes de poder de acuerdo a French y Raven.
10. ¿Qué es diferenciación y por qué dificulta la coordinación?
11. Describa el enfoque para el diseño organizacional a la que Weber llamó burocracia.
12. ¿Qué forma de estructura organizativa es más conveniente para un producto hecho a la medida, producido en un ambiente estable? ¿Para un producto producido en masa, en un ambiente inestable?
13. ¿Cuál es la diferencia entre el enfoque de Burns y Stalker para el diseño organizacional y el enfoque propuesto por Weber y Woodward?
14. ¿Qué es una estructura funcional? ¿En qué difiere de la estructura por producto/mercado? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de cada una de ellas?
15. ¿En qué condiciones sería más conveniente la estructura matricial? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
16. ¿Qué quiere decir el término estructura informal de la organización? ¿Por qué es importante?

Capítulo 6
DOTACIÓN DE PERSONAL
LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La calidad de la organización es, en mayor grado, simplemente la suma de la calidad de la gente que contrata y retiene. Conseguir y mantener en sus filas a empleados competentes es crítico para el éxito de la organización, ya sea que apenas empiece o este ya establecida. Por tanto, parte de la función de todo gerente en la actividad organizacional es la de cubrir posiciones –esto es, colocar a la persona correcta en el puesto indicado.

Es cierto que en las grandes organizaciones un número de las actividades agrupadas bajo el nombre de Administración de Recursos Humanos (ARH), con frecuencia son realizadas por especialistas en recursos humanos. No obstante, no todos los administradores trabajan en organizaciones que cuentan con una función de ARH formal y los que si la tienen también deben de participar en algunas actividades de recursos humanos. Los administradores de negocios pequeños son un ejemplo evidente de quines con frecuencia tienen que realizar sus propias contrataciones sin contar con la asistencia de ARH. Pero hasta los administradores de empresas multimillonarias participan en el reclutamiento de candidatos, la revisión de solicitudes de empleo, las entrevistas de solicitantes, la inducción de personal de nuevo ingreso y brinda asesoría profesional a sus empleados. Ya sea que una organización cuente con un departamento de ARH o no, todo administrador debe participar en decisiones de recursos humanos en su unidad.

6.1 Administración de recursos humanos

El proceso de la *Administración de Recursos Humanos* (ARH) es un procedimiento permanente que pretende mantener provista a la organización del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan. La función de la ARH adquiere una gran importancia ante la tendencia presente hacia la reducción del tamaño de las empresas.

La (ARH) es una función de staff. Los gerentes de ARH asesoran a los gerentes de línea de toda la organización. Es más, de tiempo en tiempo, la compañía puede necesitar más o menos empleados y gerentes. La figura 6.1 presenta los principales componentes del proceso de administración de recursos humanos (ARH) de una organización.

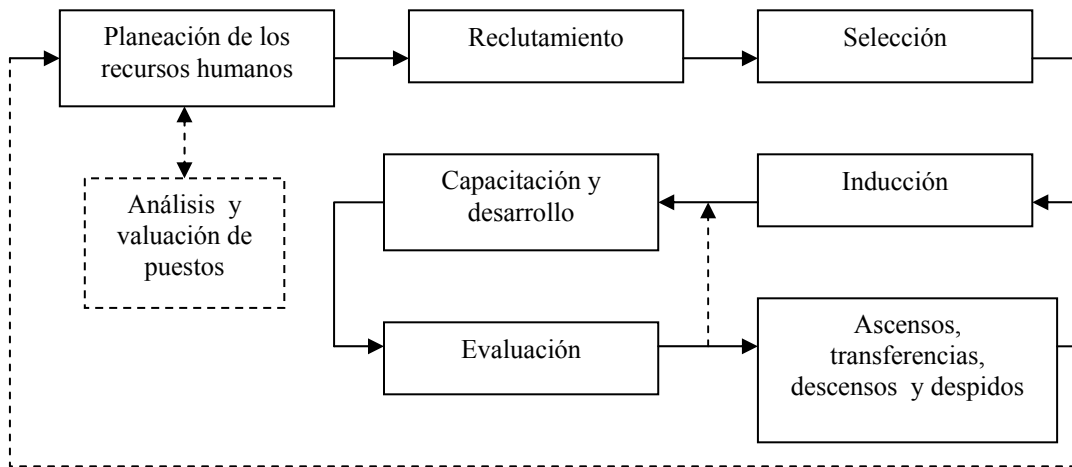


Figura 6.1 El proceso de la ARH en las organizaciones

Este diagrama representa los pasos que, si son bien desarrollados, proporcionarán a una organización empleados competentes de alto rendimiento, que sean capaces de sostener su nivel de desempeño a largo plazo. Las actividades básicas del proceso de la ARH se describen a continuación.

6.2 La planeación de los recursos humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual la administración se asegura de contar con el número y tipo correcto de personas en el lugar y momento indicados que sean capaces de realizar las actividades que coadyuven a que la organización alcance sus objetivos generales con efectividad y eficiencia. La planeación de recursos humanos traduce los objetivos de la organización en términos de la mano de obra necesaria para cumplir esos objetivos.

La necesidad de planificar los recursos humanos quizá no resulte del todo evidente. Sin embargo, una organización que no planifique sus recursos humanos podría encontrar que no está satisfaciendo sus requisitos de personal ni sus metas generales debidamente. Por ejemplo, una empresa manufacturera, tal vez, pretenda aumentar la productividad, usando equipo automatizado, pero si la empresa no empieza por contratar y capacitar a las personas que manejarán el equipo, antes de que éste sea instalado, el equipo podría permanecer ocioso durante semanas o incluso meses. Por otra parte, las adquisiciones y las fusiones, con toda probabilidad, significan que la organización tendrá que disponerse a despedir a empleados, pues las fusiones

suelen resultar en puestos que se duplican o sobreponen, los cuales se pueden desempeñar mejor con menor cantidad de empleados. La planeación de recursos humanos se lleva a cabo a través del análisis de factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes, y expansiones y reducciones departamentales, y factores del entorno, como el mercado de trabajo.

En la actualidad, la planificación de los recursos humanos es una tarea muy desafiante, dado el ambiente cada vez más competitivo, la proyectada escasez de mano de obra, los cambios demográficos y la presión del gobierno por proteger a los empleados y al ambiente. El empleo de computadoras para construir y mantener información acerca de todos los empleados ha hecho posible que las organizaciones sean mucho más eficientes en la planificación de los recursos humanos.

La planeación de recursos humanos puede ser condensada en dos pasos:

1. evaluar los recursos humanos actuales y
2. evaluar las necesidades de recursos humanos futuros y desarrollar un programa que satisfaga dichas necesidades.

¿Cómo realiza una organización una evaluación de empleados?

La administración empieza por revisar sus recursos humanos actuales. Esto casi siempre se hace al generar un inventario de recursos humanos. El *inventario de recursos humanos* es una base de datos que contiene información sobre las habilidades y capacidades de sus empleados. La base de esta información se deriva de formas que responden los mismos empleados. La tabla 6.1 describe parte del contenido que puede tener un inventario de recursos humanos.

¿Cómo se determinan las necesidades futuras del personal?

Las necesidades futuras de recursos humanos son determinadas por los objetivos y las estrategias de la organización. La demanda de recursos humanos lo determina la demanda de productos o de servicios de la organización. Con base en su estimado de ingresos totales, la organización puede establecer el número y la mezcla de recursos humanos necesarios para lograr esos ingresos. En algunos casos la situación puede ser a la inversa. Donde se requieren habilidades especiales que son escasas en el mercado, la disponibilidad de recursos humanos determina los ingresos.

Tabla 6.1 Inventario de recursos humanos a nivel de la organización*

1. Número de personas en cada categoría y en cada departamento.
2. Edades de las personas.
3. Actitud de cada persona hacia su trabajo y hacia la organización.
4. Nivel de eficacia de cada persona de acuerdo a las normas establecidas.
5. Objetivos personales de cada uno de los miembros de la organización.
6. Nivel de conocimientos y habilidades de cada persona para su trabajo y otros trabajos.
7. Orientación profesional o vocacional de cada persona.
8. Sustitutos potenciales para cada puesto dentro de la organización.
9. Sustitutos potenciales para cada puesto fuera de la organización (en forma colectiva, no individual; por ejemplo, para el puesto de tornero los sustitutos pueden reclutarse entre los egresados de los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial, de la Secretaría de Educación Pública). (Fuentes de reclutamiento.)
10. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales internos.
11. Tiempo necesario de capacitación para los sustitutos potenciales externos.
12. Tiempo necesario de capacitación para un novato.
13. Índices de rotación para cada categoría y departamento. Estudio de tendencias, factores cíclicos, estacionases y aleatorios.
14. Índices de ausentismo para cada categoría y cada puesto. Estudio de tendencias, factores cíclicos, estacionases y aleatorios.
15. Movilidad ascendente del personal
16. Otros datos que se consideren necesarios.

* Lista no exhaustiva. El orden no implica importancia ni nivel de realización.

6.3 El análisis y la valuación de puestos

Otra parte de la evaluación actual de recursos humanos, es el análisis de puestos. En tanto que el inventario de recursos humanos se encarga de decir a la administración lo que cada empleado puede hacer, el análisis de puestos es más fundamental. El *análisis de puestos* es la evaluación que define los puestos y los comportamientos necesarios para desempeñarlos.

El análisis de puestos es la técnica de la ARH que permite determinar las características de cada puesto, con el objetivo de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito. En base al análisis de puestos, la valuación de los mismos es la técnica que permite determinar el salario correspondiente a cada puesto.

Por ejemplo ¿cuáles son las funciones de un cajero en un supermercado? ¿cuáles son los conocimientos, las habilidades y experiencias mínimas para el desempeño de este puesto? ¿qué diferencias hay entre los requerimientos para un profesor nivel I y un profesor nivel II? Estos son interrogantes que el análisis de puestos puede contestar.

Existen varios métodos para recopilar la información del análisis de puestos:

- a) Método de observación, en el que los empleados son sometidos a observación directa o se les filma en el desempeño de su trabajo.
- b) Por entrevista directa individual o en grupo.
- c) Mediante cuestionarios estructurados en los que el empleado marca o califica las actividades que desempeña de una larga lista de actividades probables.
- d) Mediante una conferencia técnica, en la que un “experto” (normalmente un supervisor con conocimientos amplios del puesto) identifica sus características específicas.
- e) Mediante reportes llenados por los propios empleados, en donde registran sus actividades diarias.
- f) Combinación de varios procedimientos

La información recopilada mediante alguna de las técnicas mencionadas, permite que la organización desarrolle la descripción del puesto y su especificación. La *descripción del puesto* es una declaración escrita de qué hace el ocupante de un puesto, cómo se hace y por qué se hace. Generalmente presenta el contenido del puesto su entorno y las condiciones de contratación. La *especificación* o *requerimientos* del puesto precisa las calificaciones mínimas aceptables que el ocupante debe poseer para desempeñar un puesto con éxito. Identifica los conocimientos, habilidades y experiencias necesarios para realizar un trabajo efectivo.

La descripción del puesto y su especificación son documentos importantes cuando los administradores empiezan a reclutar y a seleccionar personal. La descripción del puesto puede servir para describir el puesto a candidatos potenciales. Por ejemplo la descripción de un puesto podría ser: “Gerente de ventas, trabajo consistente en contratar, capacitar y supervisar al cuerpo de vendedores, así como administrar el departamento de ventas, responsable del desempeño del departamento y de reportarlo al gerente de división”.

La especificación o requerimientos del puesto mantiene la atención del administrador en la lista de requisitos necesarios para que el candidato desempeñe el puesto y ayuda a determinar si los candidatos están capacitados. Las especificaciones para la contratación del gerente de ventas podría ser: “Se requiere licenciatura en administración, cinco años de experiencia en ventas y dos en supervisión, debe ser persona enérgica y motivada, con gran habilidad para relaciones interpersonales”.

Una vez analizado un trabajo específico, la definición, por escrito, su ubicación y su contenido, se incluyen en el organigrama. Cada uno de los cuadros del organigrama está ligado a una descripción que enumera el nombre del puesto, así como sus labores y obligaciones.

Consecuentemente contratar individuos basados en esta información contenida en estos dos documentos ayuda a tener la certeza de que el proceso de contratación no es discriminatorio.

Valuación de puestos

La valuación y clasificación de puestos o cargos, son dos componentes de la administración salarial que guardan el equilibrio interno de los salarios. La valuación de puestos es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para construir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de los puestos.

La valuación de puestos es “el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración. Es una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los puestos sobre una base coherente y sistemática”. En otras palabras, la valuación de puestos se relaciona en lo fundamental con el precio para el puesto.

La valuación de puestos o cargos es un medio de determinar el valor relativo de cada puesto dentro de la estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada puesto en la

estructura de cargos de la organización. En rigor, la evaluación de puestos intenta determinar la posición relativa de cada puesto frente a los demás: las diferencias significativas entre los diversos puestos se colocan en una base comparativa para permitir la distribución equitativa de los salarios en una organización, y neutralizar cualquier arbitrariedad.

Métodos de valuación de puestos

Existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La valuación de puestos está relacionada con la obtención de datos que permitan llegar a una conclusión acerca del precio de cada puesto, indicando las diferencias esenciales entre los puestos, sea cuantitativa o cualitativamente. Algunas veces, la valuación de puestos o cargos se complementa con otros procedimientos, como negociaciones con sindicatos, investigaciones del mercado de salarios, etc. Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos: comparan los cargos entre sí o comparan los cargos con algunos criterios (categorías o factores de evaluación) tomados como base de referencia.

Tabla 6.2 Métodos de valuación de puestos

Base de comparación	Esquema de comparación	
	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto vs. puesto	1.- Método de alineamiento o jerarquización de puestos	3. Método de comparación por factores
Puesto vs. criterio	2. Método de escalas o grados predeterminados	4. Método de valuación por puntos

El punto de partida para cualquier esquema de valuación de cargos consiste en obtener información respecto de los cargos, mediante el análisis de puestos, para tomar las decisiones comparativas sobre ellos. La valuación de puestos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Por tanto, la valuación de puestos debe fundamentarse en la información proporcionada por el análisis de puestos.

6.4 El reclutamiento

El reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los recursos humanos. El propósito del reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan.

“Sony está siempre buscando los talentos más destacados en ingeniería, en general, y también busca a personas que puedan ocupar puestos específicos en la organización”.

Antes de reclutar a los empleados, los reclutadores deben de tener una idea clara de las actividades y las obligaciones del puesto que está desocupado. Por consiguiente, el análisis de puestos, su descripción y especificación son los primeros pasos del reclutamiento.

Fuentes para el reclutamiento

El reclutamiento se da dentro del *mercado de trabajo*, es decir, entre el conjunto de personas disponibles que tienen la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen. El mercado de trabajo cambia con el tiempo, debido a los factores del entorno. Conforme una empresa se va haciendo más global, tiene que aprender a reclutar en muchos mercados de trabajo.

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población de mercado de trabajo disponibles cuenten con el tipo adecuado de personas y, también, del carácter de los puestos que se ofrecen. La capacidad de la empresa para reclutar empleados, dependen de la fama de la organización, del atractivo de su ubicación, y del atractivo del puesto específico que se ofrece. Si las personas con las capacidades requeridas no están disponibles dentro de la organización ni en la población trabajadora local, quizá deban ser reclutadas a cierta distancia o en organizaciones de la competencia.

Por regla general, los candidatos se encuentran por medio de:

- a) anuncios en periódicos y publicaciones especializadas,
- b) agencias de empleo,
- c) recomendación de amigos y
- d) visitas a universidades o centros de enseñanza superior.

Reclutamiento externo de gerentes y profesionales.

Las compañías grandes recurren a diversas fuentes externas para reclutar al personal que ocupará los puestos de diferentes niveles administrativos. En el caso de muchas compañías grandes, las universidades y los centros de enseñanza superior son una fuente importante para gerentes nuevos o a nivel de ingreso. Sin embargo, reclutar en universidades tiene sus desventajas: el proceso de reclutamiento puede resultar muy caro, además, no es raro que los egresados contratados abandonen la organización después de dos o tres años. Cuando reclutan para puestos en la gerencia media y los mandos altos, muchas compañías grandes recurren a estrategias de contratación que son, incluso, más caras y competitivas. Cuando no hay mucha oferta de

capacidades de alta calidad, el reclutamiento de gerentes medios suele requerir los servicios de agencias de colocación o la contratación de costosos anuncios en periódicos y publicaciones nacionales. Además, cuando el reclutamiento es para puestos de niveles más altos, muchos gerentes de empresas se dirigen a compañías que buscan ejecutivos. Por regla general, estas empresas encuentran a tres o cuatro prospectos, que han sido analizados cuidadosamente, y no sólo tienen grandes cualidades, sino que pueden ser convencidos de abandonar sus puestos presentes si se les hace la oferta correcta. Hace poco, Louis Gerstner fue reclutado de RJR para que se hiciera cargo de IBM y George Fisher fue reclutado de Motorola para que asumiera el mando de Eastman Kodak.

Reclutamiento interno

Muchas empresas siguen aplicando la política de reclutar o ascender a su propio personal, salvo en circunstancias muy excepcionales. Esta política tiene tres ventajas fundamentales. En primer término, las personas reclutadas internamente ya conocen la organización y a sus miembros, y este conocimiento aumenta las posibilidades de que triunfen. En segundo, la política de ascender a personas del interior fomenta la lealtad y lleva a los miembros de la organización a hacer un esfuerzo mayor. Por último, suele ser menos caro reclutar o ascender a personas de la propia organización que contratarlas en otras organizaciones. Sin embargo, el reclutamiento interno también tiene sus desventajas. Queda claro que limita la existencia de talentos disponibles. Además, disminuye las posibilidades de que puntos de vista frescos entren a la organización y puede fomentar la complacencia de los empleados, que presuponen que la antigüedad garantiza los ascensos.

6.5 Proceso de selección de personal

La selección implica usar solicitudes, currículum, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán a los gerentes, los cuales, en última instancia, seleccionarán y contratarán al candidato.

El proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas. En la realidad, el proceso de selección se suele inclinar más hacia alguno de los lados.

Tabla 6.3 Pasos del proceso de selección

PROCEDIMIENTOS	PROPÓSITOS	ACCIONES Y TENDENCIAS
1. Formulación de la solicitud de empleo	Indica el puesto que quiere el solicitante; proporciona información para las entrevistas.	Solicita sólo la información que pronostica éxito en el trabajo.
2. Entrevista previa de selección	Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante.	Formula preguntas sobre la experiencia, las expectativas salariales, la disposición para reubicarse, etcétera.
3. Pruebas	Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.	Puede comprender pruebas de programas de software, análisis escrito y capacidad médica y física.
4. Investigación de antecedentes	Constata la veracidad del currículum o la solicitud del solicitante.	Llama a los supervisores anteriores del solicitante (con autorización) y confirma la información proporcionada por el solicitante.
5. Entrevista profunda de selección	Averigua más del solicitante como persona.	Realizada por el gerente con el que se reportará el solicitante.
6. Examen médico	Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante protege a la empresa contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados.	Con frecuencia realizado por el médico de la empresa.
7.- Oferta de empleo	Ocupa un trabajo o puesto vacantes.	Ofrece un sueldo y un paquete de prestaciones.

Cuando el mercado de trabajo está muy constreñido, puede haber varios candidatos que soliciten un mismo puesto y los gerentes de la organización aplicarán una serie de recursos para identificar al candidato más conveniente. Por otra parte, cuando los trabajadores calificados escasean o cuando el candidato es un ejecutivo o un profesional con grandes calificaciones, cortejado por varias organizaciones, los gerentes de la organización tendrán que adornar la oferta y tomar su decisión sin tardanza alguna.

Pasos en el proceso de selección

La secuencia normal de contratación consta de un procedimiento de siete pasos que se describe en la tabla 6.3. Sin embargo, en la práctica, el proceso real de selección varía de acuerdo con la organización y con los niveles de la misma.

Por ejemplo, la entrevista para seleccionar a empleados de los estratos bajos puede ser bastante mecánica y, en cambio, quizá se haga hincapié en la entrevista previa para la selección o en algunas pruebas. Aunque las pruebas escritas diseñadas para definir los intereses, las aptitudes y la inteligencia de un candidato fueron, durante mucho tiempo, un elemento básico para la selección de empleados, su uso ha ido disminuyendo en los últimos 25 años. Se ha visto que el diseño de muchas pruebas es discriminatorio, así como sus resultados, y cuando se han sometido a revisión judicial, no ha sido fácil establecer su relación con el trabajo.

6.6 Proceso de inducción

La inducción (orientación o socialización) sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. Los recién llegados son presentados a sus compañeros, enterados de sus responsabilidades e informados de la cultura de la organización, sus políticas y sus expectativas en cuanto a la conducta de los empleados.

Por regla general, la socialización abarca tres tipos de información:

- 1) información general sobre la rutina laboral diaria
- 2) un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización, y
- 3) una presentación detallada (quizás un folleto) de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.

Muchos estudios han demostrado que los empleados se sienten nerviosos cuando ingresan a una organización. Les preocupan los resultados que obtendrán en su trabajo; se sienten en desventaja en comparación con empleados con mayor experiencia, y les preocupa cómo se llevarán con sus compañeros de trabajo. Los buenos programas de socialización disminuyen el nerviosismo de los empleados nuevos, pues les proporcionan información sobre el ambiente laboral y sobre los supervisores, asimismo, se les presenta a sus compañeros de trabajo y se les alienta a que hagan preguntas.

Las primeras experiencias laborales -cuando las expectativas del empleado nuevo y las de la organización se fusionan o chocan-, al parecer, desempeñan un papel medular para la carrera de la persona dentro de la organización. Si las expectativas no son compatibles, habrá insatisfacción; las tasas de rotación casi siempre son más altas, tratándose de empleados nuevos de la organización.

6.7 Programas de capacitación y desarrollo

La capacitación y el desarrollo buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización. La capacitación sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual; los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos o desarrollar capacidades para empleos futuros.

Tanto los gerentes como las personas que no administran pueden obtener beneficios de los programas de capacitación y de los de desarrollo, pero es probable que la mezcla de las experiencias varíe. Es mucho más probable que las personas que no son administradoras reciban capacitación para las habilidades técnicas que requieren sus trabajos presentes, mientras que los gerentes, con frecuencia, reciben ayuda para desarrollar las habilidades que se requerirán para trabajos futuros; en particular habilidades conceptuales y relaciones humanas.

Programas de capacitación

Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y, como es probable que estén muy motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo puesto. Por otra parte, capacitar a empleados con experiencia puede ser bastante problemático. No siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de estos empleados y, cuando se puede hacer, la persona involucrada se podría molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo.

Detección de necesidades de capacitación

Los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización:

1. *Evaluar el desempeño.* El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
2. *Analizar los requisitos del trabajo.* Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las

habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación,

3. Analizar la *organización*. Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen. Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran capacitación adicional.

4. *Las encuestas de los empleados*. Se pide a los gerentes y a los no gerentes que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

Implementación de programas para capacitar

Cuando se ha identificado las necesidades de capacitación de la organización, el gerente de recursos humanos debe iniciar las actividades de capacitación correspondientes. Los gerentes tienen a su disposición una serie de posiciones para la capacitación. Las más comunes son los métodos para *capacitar-sobre-la-marcha*, incluso la *rotación de empleos*, en la cual los empleados, durante cierto plazo, trabajan en una serie de empleos, aprendiendo con ello una gama amplia de habilidades; los *internados*, en los que la capacitación laboral se combina con la instrucción correspondiente en aulas; y los *aprendizajes*, en los que el empleado es capacitado bajo observación de un compañero que cuenta con muchas habilidades. Sony usa una serie de estos enfoques como para satisfacer la capacitación que necesitan sus empleados.

La *capacitación fuera del trabajo* ocurre fuera del centro de trabajo, pero pretende simular las condiciones laborales reales. Este tipo de capacitación comprende la *capacitación de vestíbulo*, en la cual los empleados se capacitan con el equipo verdadero, en un marco laboral realista, pero en una habitación que no es en la que trabajarán. El propósito es evitar las presiones del trabajo verdadero, que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje. En la *capacitación de experiencias conductuales*, se realizan actividades como ejercicios de simulación, juegos de negocios y se simulan casos que giran en torno a problemas, de tal manera que el educando puede aprender la conducta conveniente para el trabajo, por medio de la actuación *de roles*. La capacitación fuera del trabajo se puede dar en el aula, con seminarios, conferencias y películas, o puede involucrar la instrucción por medio de computadoras, la cual puede reducir el tiempo que se necesita para la capacitación y brindar más ayuda a los educandos en lo particular.

La organización Disney tiene un sólido programa de capacitación para diversos niveles. Miles de profesionales asisten a los seminarios de administración de Walt Disney Productions para aprender a capacitar y motivar a los empleados. Además, la materia de orientación de los empleados, "Tradiciones 1", presenta los elementos de la cultura de Disney, que todos los empleados, administrativos y por horas, deben abrazar. Esta materia enseña el lenguaje de Disney, ciertos aspectos -seguridad, cortesía, espectáculo y eficiencia-, así como sus componentes: pasado, presente y futuro. La orientación en cuanto a políticas y procedimientos se da en un programa que ofrece la división, en la cual trabajarán los empleados, Después de terminar la orientación en las aulas, los empleados deben trabajar con un entrenador, hasta que estén listos para trabajar solos. Cuando los empleados empiezan a trabajar sin supervisión, entonces pueden participar en intercapacitación. La enseñanza de la materia Tradiciones 1 es una oportunidad para la intercapacitación.

Recurrir a los empleados de Disney, con experiencia, para que enseñen la materia de orientación es útil para los empleados y también para la compañía. Los empleados nuevos aprenden de personas que han experimentado la cultura de Disney y los empleados con experiencia aprenden las habilidades para hacer presentaciones, merecen reconocimiento y suman variedad al trabajo. Así, Disney se ahorra dinero y fomenta el desarrollo de los empleados. Sólo se contrata a un 30 por ciento de los empleados de Disney en el exterior; la mayor parte de los puestos vacantes se cubren con ascensos del personal de la compañía.

6.8 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, como mayor capacitación, la degradación o el despido, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa, como un aumento, un bono o un ascenso. Aunque el supervisor inmediato del empleado realiza la evaluación, el departamento de ARH es el encargado de trabajar con los directivos para establecer las políticas que guían la evaluación del desempeño.

Aunque una de las tareas más importantes del gerente es ayudar a que los demás obtengan un mejor desempeño, la mayoría de los gerentes admite, con franqueza, que le resulta difícil evaluar el desempeño y preparar a otras personas para que mejoren. No siempre resulta fácil juzgar el

desempeño de un empleado con exactitud. Muchas veces, resulta más difícil transmitir ese juicio al empleado, de manera constructiva y sin causarle dolor, y traducir la información del desempeño pasado a mejoras futuras. En consecuencia, una tarea muy importante consiste en determinar una remuneración adecuada.

Evaluación informal

Se entenderá que el término evaluación informal del desempeño significa el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización. La evaluación informal se puede hacer día tras día. El gerente comenta, de manera espontánea, si un trabajo particular estuvo bien o mal ejecutado o el empleado se detiene en la oficina del gerente para averiguar cómo se recibió un trabajo en particular. Debido a la estrecha relación entre la conducta y la retroalimentación respectiva, la evaluación informal es una forma estupenda de fomentar el desempeño deseable y de desalentar el desempeño indeseable antes de que eche raíces. Los empleados de la organización deben percibir la evaluación informal, no sólo como una situación casual, sino como una actividad importante, una parte integral de la cultura de la organización.

Evaluación formal sistemática

La evaluación formal sistemática suele ser semestral o anual. La evaluación formal tiene cuatro objetivos básicos:

- 1) permitir que los empleados conozcan, de manera formal, qué calificación merece su desempeño presente;
- 2) identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos;
- 3) localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación, y
- 4) identificar a los candidatos para ascensos.

Es importante que, los gerentes señalen la diferencia entre el desempeño actual y la posibilidad de ascensos (desempeño potencial) de los empleados. Los gerentes de muchas organizaciones no señalan esta diferencia porque presuponen que una persona que tiene la capacidad y las habilidades para actuar bien en un trabajo, automáticamente actuará bien en otro puesto o con mayor responsabilidad. Ésta es la razón que explica por qué las personas, con frecuencia, son ascendidas a puestos en los que no pueden tener un desempeño adecuado.

¿Quién es responsable de la evaluación formal del desempeño? Esta pregunta ha sido contestada con cuatro enfoques básicos para efectuar la evaluación en organizaciones:

- a) El primer enfoque, en el que *el gerente califica al empleado* es, con gran diferencia, la más común. Sin embargo, otros enfoques están adquiriendo más popularidad y pueden ser un complemento valioso para la evaluación hecha por una sola persona.
- b) Por frecuencia de uso, el enfoque para evaluar en la que *un grupo de gerentes que califica a un empleado* ocupa el segundo lugar. Los empleados son calificados por un comité de gerentes o por una serie de gerentes que llenan formas individuales de calificaciones. Este enfoque, como depende de una serie de opiniones, suele ser más efectivo que la evaluación por parte de un solo gerente. Sin embargo, requiere más tiempo y, con frecuencia, diluye el sentimiento de responsabilidad que el empleado tiene hacia su supervisor inmediato.
- c) El tercer enfoque para la evaluación consiste en un *grupo de homólogos que califica a un compañero*. La persona es calificada, por separado y en papel, por compañeros de su mismo nivel en la organización.
- d) El cuarto enfoque es el de *los empleados que califican a los jefes*. Este enfoque es usado en algunos centros de estudios superiores, donde se pide a los colegios de profesores que evalúen a su decano respecto a una serie de medidas sobre su desempeño. Sin embargo, en los negocios que están respondiendo al furor del compromiso dinámico se está empleando cada vez más. En AT&T y otras empresas, muchos empleados califican a sus jefes con lo que se ha llamado "Retroalimentación". Incluso el presidente del consejo es sujeto a revisión por parte de sus subordinados directos.

Remuneración

La remuneración, tradicionalmente, ha estado ligada a un trabajo particular o a la descripción de un puesto. La idea general es que cuanto más responsabilidad tenga un puesto, tanto mayor deberá ser la remuneración que reciba. En ocasiones, los trabajos son calificados mediante un sistema de evaluación del trabajo que mide, variables como la cantidad de subalternos, el nivel de la jerarquía de la organización y la complejidad e importancia de la función laboral.

6.9 Los ascensos, transferencias, descensos y despidos

Los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos reflejan el valor del empleado para la organización. Las personas que tienen un buen desempeño pueden ser objeto de ascensos o transferencias que les ayuden a desarrollar sus habilidades, mientras que las personas que no tienen un buen desempeño pueden ser objeto de un descenso, una transferencia a un puesto

menos importante o, incluso, de un despido. Cualquiera de estas opciones, a su vez, afectará la planificación de los recursos humanos.

El movimiento del personal dentro de la organización -su ascenso, transferencia, descenso y despido- es un aspecto principal de la administración de los recursos humanos. La verdadera decisión de a quién ascender y despedir también se puede contar entre una de las más difíciles e importantes que debe tomar un gerente.

Ascensos

La posibilidad de progresar suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño. Por consiguiente, es sumamente importante que los ascensos sean justos; que se basen en los méritos y que no estén manchados por el favoritismo. Sin embargo, incluso los ascensos justos y acertados pueden ocasionar una serie de problemas. Un problema fundamental es que, con frecuencia, los miembros de la organización que no son objeto del ascenso sienten resentimientos, que pueden afectar su estado de ánimo y productividad. Otro problema fundamental es la discriminación. La mayoría de las personas acepta que es necesario o, cuando menos, que existe la obligación jurídica, de evitar la discriminación racial, sexual o por edad en el proceso de contratación. Sin embargo, se ha prestado menos atención a la discriminación que afecta a mujeres, empleados viejos y grupos minoritarios mediante las decisiones para conceder ascensos.

Transferencias

Las transferencias tienen varios propósitos. Se usan para que las personas adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Asimismo, las transferencias se usan para mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo. Por ejemplo, muchos gerentes medios se quedan en un plano sencillamente porque no hay espacio para todos ellos en la cima. Estos gerentes pueden ser trasladados a otros puestos con el objeto de mantener su interés y su motivación por el trabajo. Por último, los empleados que no están obteniendo los resultados que se espera de ellos, pueden ser transferidos a otros puestos, sencillamente, porque un gerente de mayor nivel no se decide a degradarlos o despedirlos. No obstante, es cada vez más frecuente que los empleados rechacen las transferencias, porque no se quieren mudar con todo y familia ni poner en peligro la carrera de su cónyuge.

Mediadas disciplinarias, descensos y despidos

En general, las medidas disciplinarias se aplican cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales y los gerentes deben tomar medidas para remediar la situación. Por regla general, las medidas disciplinarias pasan por una serie de pasos - advertencia, castigo, separación provisional, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso y despido--, hasta que el problema queda resuelto o suprimido. Quizá se pida a los gerentes ineficientes que se capaciten o se preparen más, otros pueden ser "ascendidos" a un puesto con un nombramiento más impresionante, pero con menos responsabilidad.

Si el descenso o la transferencia no son viables, el despido suele ser más aconsejable que permitir que una persona que no obtiene buenos resultados continúe en el trabajo. No importa cuán dolorosa sea la decisión de despedir a una persona, la lógica de la planificación de los recursos humanos requiere, con frecuencia, que ésta se tome. (Es interesante señalar que una cantidad asombrosa de personas que rendían poco en una empresa se convirtieron en todo un éxito en otra.)

Union Carbide ha abordado las medidas disciplinarias aplicando una medida alternativa que se conoce como "disciplina positiva". Cuando se presentan problemas en el trabajo, el supervisor se enfrenta al empleado. Aunque los incidentes ulteriores se abordan cada vez con más severidad, la sanción no es la respuesta inicial. Por ejemplo, la primera vez que ocurre un incidente, quizá se pida al empleado que se tome un día (con goce de sueldo) para meditar en lo ocurrido. Por otra parte, la disciplina positiva fomenta el reconocimiento de los resultados positivos por parte de los empleados.

Como se ha dicho, la tendencia acelerada hacia la reestructuración, dentro del ambiente turbulento de hoy que existe una competencia creciente, ha contribuido a un aumento en la cantidad de despidos. En consecuencia, algunas compañías ofrecen servicios de colocación en el exterior, con el propósito de ayudar a los empleados despedidos a que encuentren nuevo empleo.

Preguntas para revisión y análisis:

1. ¿Cuáles son los pasos del proceso de la ARH? ¿Es probable que los gerentes estén comprometidos con más de un paso a la vez? ¿Por qué sí o no?
2. ¿Por qué es necesaria la planificación de recursos humanos? Nombre los cuatro pasos de la planificación de los recursos humanos. ¿Qué factores deben tomar en cuenta los gerentes de un programa de planificación de recursos humanos?
- 3.- ¿En que consiste el análisis de puestos y qué beneficios aporta? ¿qué métodos se utilizan para recabar información para el análisis de puestos?
- 4.- ¿Cuál es la diferencia entre descripción del puesto y especificación del puesto?
- 5.- Describa el concepto de valuación de puestos y los métodos que se utilizan.
6. ¿Qué métodos de reclutamiento pueden usar los gerentes? ¿Qué ventajas y desventajas tiene reclutar en el interior de la organización?
7. ¿Cuál es la secuencia normal de siete pasos para contratar? ¿Es igual la secuencia en todas las condiciones? ¿Por qué sí o no?
8. ¿Qué importancia tienen las entrevistas?
9. ¿Qué información debe proporcionar la socialización de acuerdo con su diseño?
10. ¿Qué diferencia existe entre capacitación y desarrollo?
11. ¿Cuáles son las diferencias básicas entre la evaluación sistemática y la informal? ¿Cuáles son los cuatro enfoques básicos para evaluar?
- 12.- ¿Cómo se puede lograr que las evaluaciones formales sean más efectivas para mejorar el desempeño? ¿Qué inconvenientes de las evaluaciones deben evitar los gerentes?
13. ¿Cuáles son los problemas que implican los ascensos? ¿Cuántos de estos problemas se pueden superar? ¿Cuándo se usan las transferencias en las organizaciones?

Capítulo 7

DIRECCIÓN

El desafío que implica imaginar un futuro deseable para la organización, así como llevar a la organización hacia ese futuro es una tarea central de la administración. Se trata del reto de la planeación y la organización. Sin embargo lo anterior no desemboca en la conclusión de que un plan estratégico razonable y una estructura organizativa sensata llevan a alcanzar las metas de la organización. Para traducir estas acciones en actos y para sostenerlos, los gerentes deben tener voluntad para alentar y apoyar a las personas que llevan los planes a la práctica y que trabajan dentro de las estructuras. El proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a las metas de la organización se conoce como el *proceso de dirección*. La dirección trata las habilidades humanas de la administración. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones entre gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planeación y la organización. Los gerentes, al establecer un ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a realizar su mejor esfuerzo.

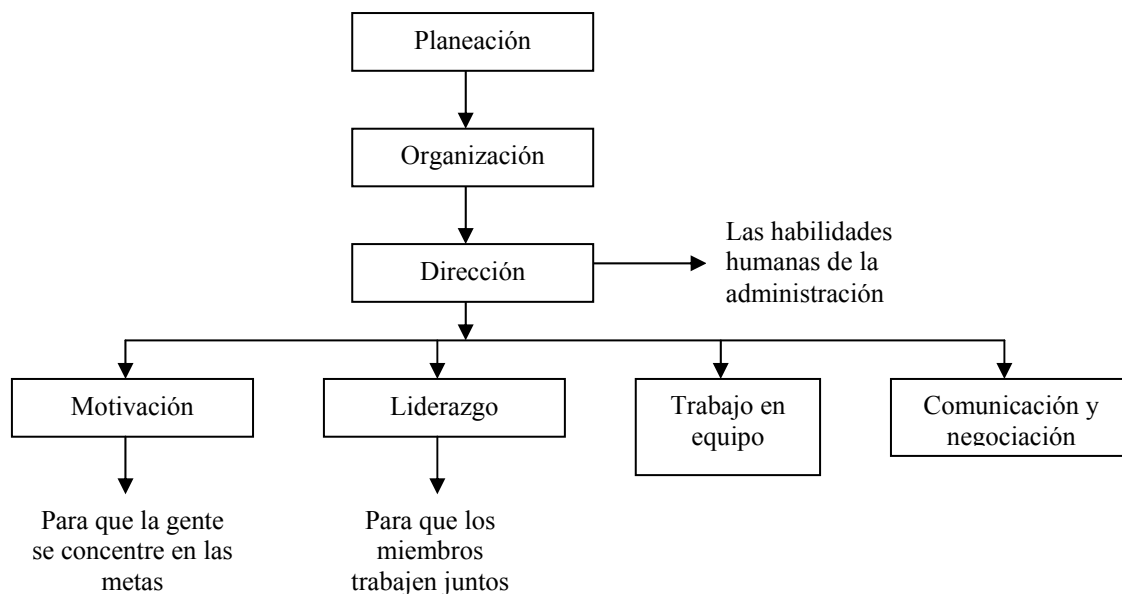


Figura 7.1 El proceso de dirección en la organización

Como la implantación de los planes estratégicos lleva tiempo, la motivación es importante para que la gente se concentre en las metas y el liderazgo es esencial para que los miembros del grupo trabajen juntos. Además, como los planes estratégicos son ejecutados por personas que trabajan en un mundo de relaciones complejas, que pueden cambiar con el tiempo, los grupos no son unidades que se cohesionan de manera automática y el flujo de información vital, en ocasiones, se puede ver entorpecido. De ahí la importancia del trabajo en equipos y la comunicación.

Abordaremos las teorías gerenciales, el trabajo en equipo y la comunicación en la organización. El tema del liderazgo será tratado de manera particular en otro capítulo.

7.1 Teorías gerenciales

Muy probablemente desde que el hombre comenzó a vivir en grupos se planteó la siguiente pregunta: ¿quién debe mandar, quién obedecer, y por qué?

Antiguamente no existían organizaciones lucrativas tal como las conocemos hoy en día; la mayor era el estado, por lo que muchos autores, se plantearon estas preguntas, cuyas respuestas, en algunos casos, dieron origen a diversas formas de gobierno. Sin embargo, estas mismas interrogantes han empezado a inquietar a los teóricos de la administración en los últimos años. En las organizaciones existe la autoridad y, por tanto, relaciones de mando y subordinación entre diversas personas. No obstante, la autoridad puede ser empleada en diversas formas, con diferentes resultados.

Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de estos. A fin de lograr lo primero precisa diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo, una serie de premios y sanciones, etc. Ahora bien, *ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente con relación a la naturaleza humana*. Evidentemente, si cree que la mayoría de las personas son deshonestas, diseñará un sistema rígido y estricto de controles y verificaciones.

Para el administrador resulta fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, pues deberá coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización. Las políticas, es decir, las normas de acción y los procedimientos de la organización, deberán basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana. De hecho, cada uno de nosotros adopta una postura aunque no siempre se haga esto en una forma explícita.

Antecedentes culturales sobre el hombre y el trabajo

Los postulados sobre la naturaleza humana reflejan creencias y actitudes, las cuales, a su vez, tienen una raigambre cultural. A fin de comprender mejor las teorías gerenciales actuales es, pues, conveniente pasar una breve revista a los antecedentes culturales en cuanto a la naturaleza humana y el trabajo.

Desde la antigüedad el hombre ha inquirido sobre su propia naturaleza; se ha planteado los problemas inherentes sobre su propio existir, el significado y el objetivo del mismo. Aunque esta es una vena riquísima de varias escuelas filosóficas, examinaremos solo algunas corrientes respecto a los supuestos sobre la naturaleza del hombre. Puede decirse que las opiniones se han dividido en dos grandes sectores; uno, que denominaremos "*optimista*", piensa que el hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza; es decir, toma como punto de partida rasgos considerados como cualidades en nuestra cultura. Cicerón pertenece a este sector, así como John Locke, quien afirma que el estado natural en que se encuentran todos los hombres es el de "perfecta libertad para ordenar sus acciones y disponer de sus personas y bienes ... sin pedir permiso o depender de la voluntad de hombre alguno" (1964). La otra rama, que llamaremos "*pesimista*", proclama, por lo contrario, que el hombre es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza. Recordemos que Maquiavelo, en *El Príncipe*, afirma que ". . . el partido más seguro es ser temido, primero que amado...", y agrega, puede decirse, hablando generalmente, que los hombres son ingratos, volubles, disimulados; que huyen de los peligros y son ansiosos de ganancias". Y Napoleón añade a la afirmación anterior: "Querían engañar a los príncipes, los que decían que todos los hombres son buenos" (1967). Así tenemos dos puntos de vista diametralmente opuestos en referencia a la naturaleza humana. Probablemente la opinión pesimista es la que ha imperado. En la tradición cristiana el trabajo ha sido visto como un castigo divino ("ganarás el pan con el sudor de tu frente") y, por tanto, como algo desagradable.

A continuación presentamos las teorías gerenciales más representativas.

Teoría X o tradicional (McGregor, 1969); o sistema autoritario explotativo (Likert, 1968)

- Supuestos
 - a) A las personas no les gusta trabajar.
 - b) La gente trabaja solo por dinero.
 - c) La gente es irresponsable y carece de iniciativa

- Políticas

- a) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- b) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- c) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

- Expectativas

- a) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se le han fijado.

Como puede verse fácilmente si se piensa en que la mayoría de las personas detestan el trabajo y son irresponsables, puede esperarse que cumplan con el mínimo posible de trabajo siempre y cuando se diseñen controles estrechos que impidan a las personas dedicarse a realizar actividades ajenas al trabajo. Este tipo de pensamiento, entonces, da origen a una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión. El jefe será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él. Desde luego no se preocupará por informar a sus subordinados las razones de esa orden y cómo esta se engarza dentro del cuadro general de la organización. Dicho jefe será un autócrata. Desea tomar el solo todas las decisiones, lo que probablemente le haga trabajar más de la cuenta y, así, algunos asuntos se retrasen. Mucho más importante es el hecho de que, preocupado por la atención que requieren muchos detalles cotidianos, pierde la oportunidad de planear; su máximo interés radica en el control.

Este sistema ha recibido el nombre de tradicional porque es el que siguió la humanidad desde tiempo inmemorial. Bien entrado el siglo XX seguía imperando en muchas organizaciones; incluso en nuestros días continúa vigente con múltiples lados. Esta teoría pertenece al bando pesimista.

Teoría Z. (Strauss y Sayles, 1968), o de relaciones humanas (Miles, 1966).

A partir de los famosos experimentos Hawthorne de Elton Mayo, un nuevo enfoque sobre las relaciones humanas empezó a tomar cuerpo y este ha prevalecido desde entonces y todavía es muy fuerte.

- Supuestos

- a) La gente quiere sentirse importante;
- b) ser informada;
- c) pertenecer a grupos;

d) que se le reconozcan sus méritos.

- Políticas

a) Ensalzar por un trabajo bien hecho.

b) Informar a los subordinados.

c) Lograr que la gente se sienta importante.

d) Establecer un espíritu de "gran familia".

e) Vender las ideas.

f) El jefe debe explicar el "porqué" de las órdenes.

- Expectativas

a) Un trabajador satisfecho producirá más.

b) Los subordinados cooperarán de buen grado.

c) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

Obsérvese que los supuestos de la teoría X no han sido cambiados sino simplemente se les ha agregado un componente social del cual carecían. Ahora la tarea fundamental es "vender la idea"; dicho en otros términos, el jefe es quien tiene la capacidad para pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento, aunque aquel obtendrá mejores resultados si logra que el subordinado acepte la orden como algo valioso; estará entonces "motivado". El jefe no debe "empujar" a sus subordinados, como en la teoría X, sino, digamos, "jalarlos" hacia su lado.

Necesidades —————> Satisfacción —————> Producción

Este enfoque expresa las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y la productividad. La conclusión es que un trabajador "contento" produce más; por ende, precisa satisfacer las necesidades a fin de obtener mayor productividad.

Teoría Y (McGregor, 1969); sistema participativo (Likert, 1968) o de recursos humanos (Miles, 1966)

McGregor, Likert y Miles entran a escena haciendo notar la importancia de los supuestos sobre la naturaleza humana en las organizaciones. Vamos a referirnos ahora, como en el caso de las otras teorías, a supuestos, políticas y expectativas.

- Supuestos

a) La gente tiene iniciativa y es responsable;

- b) quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos;
- c) es capaz de ejercitar autocontrol y autodirección;
- d) posee más habilidades de las que está empleando actualmente en su trabajo.

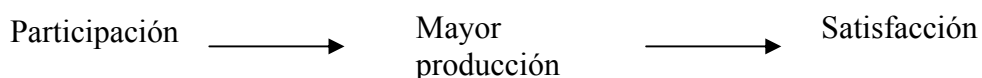
- Políticas

- a) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- b) Los subalternos deben participar en las decisiones.
- c) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

- Expectativas

- a) La calidad de las decisiones y las actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados;
- b) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la organización;
- c) Su satisfacción se incrementará como resultante de su propia contribución.

Como es fácil apreciar, esta postura es radicalmente opuesta a las anteriores. Tomando las ideas de los economistas actuales se piensa que los conocimientos y experiencias de todos los miembros de la organización constituyen *recursos aprovechables*; alega que frecuentemente los subordinados conocen mejor todos los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y estos a su vez ponen en juego todas sus potencialidades.



La relación entre satisfacción y producción es también totalmente revertida respecto a la teoría de las relaciones humanas.

Aquí la satisfacción es la consecuencia, no el antecedente “de la mayor productividad”, ya que esta última es el resultado de poner en juego todas las potencialidades del individuo. La adopción de esta postura implica descentralización de las decisiones, modificando a su vez la estructura de las organizaciones. Incluso se han propuesto nuevas formas de organización.

Efectos administrativos de las teorías gerenciales

Las filosofías gerenciales adoptadas, ya sea explícita e implícitamente, pueden dar lugar a organizaciones diferentes. Evidentemente, el gerente X diseñará una organización con un centro de decisión en la cumbre. Creará probablemente una organización vertical; es decir, una pirámide muy alta, con un elevado número de jerarquías, cada una de las cuales sirve de control a la anterior. La rigidez caracterizará a tal estructura: no puede haber cambios en los sistemas, sin que antes sean aprobados por la superioridad. En cambio, es probable que el gerente Y diseñe una organización horizontal, con pocos niveles y varios centros de decisión. La unidad tenderá a una gran flexibilidad, pero corre el riesgo de caer en la incoordinación. Las comunicaciones juegan un papel más importante que en el otro tipo de organización aunque son más difíciles y requieren más tiempo.

Aunado a los conceptos vertidos sobre las teorías gerenciales, es necesario tomar en cuenta el ambiente cultural. Entendemos aquí por cultura un patrón de modos de comportamiento aprendido. Cada medio cultural enseña a sus miembros cómo hay que conducirse, así como ideas sobre la naturaleza del hombre. Hay entonces culturas, como la norteamericana, donde opera un mayor índice de determinación individual; en cambio, existen otras culturas tradicionalistas en las cuales el padre asume un rol autocrático; en este medio el niño tiene menor autonomía y cuando adulto estará menos acostumbrado a ejercerla. Se dice que la cultura mexicana es tradicionalista, patriarcal; la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor; por eso "el niño aspira a ser grande y fuerte como su padre". (Ramírez, 1957). Sería de esperarse que la actitud de los jefes en las empresas mexicanas los hiciera partidarios de teoría X. Dentro del término cultura se comprende también la subcultura profesional.

En cada ocupación existen pautas de conducta. Si es cierta la hipótesis de que la mayor parte de las personas se dedican al trabajo para el cual tienen mayores posibilidades intelectuales y que a mayor inteligencia corresponde mayor necesidad de autoexpresión, la conclusión sería que no todas las personas ni en todas las ocupaciones se verían impulsadas por un deseo de participación. Los profesionistas exigirán una mayor intervención que los barrenderos.

Después de pasar revista a las diversas teorías y a algunos resultados de investigaciones, parecería lo más indicado no tomar partido por alguna de ellas, pues hacerlo equivaldría a generalizar a todas las personas y a todas las situaciones; por lo contrario, *sería más indicado tener en cuenta*

los factores culturales y personales a fin de proceder lógicamente; es decir, aplicar la teoría adecuada a la situación y al tipo de persona.

En otras palabras, parecería que no es posible hablar de "W" naturaleza humana sino, opuestamente, contemplar que cada personalidad es diferente y que pueden encontrarse factores comunes a esas personalidades en la cultura en que va a desenvolverse una organización. Así pues, es mejor y más fácil tratar de adaptar la organización a los supuestos culturales; no a la inversa.

7.2 La motivación

Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.

Motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de “que hace que la gente funcione”.

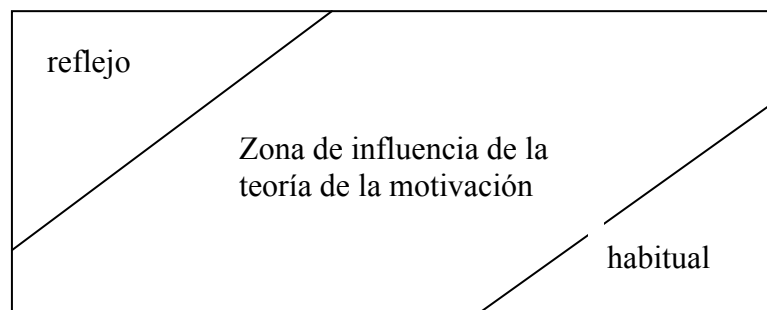


Figura 7.2 La motivación en un rango de la conducta humana

La motivación y el motivar se refieren al rango de la conducta humana consciente, en algún punto entre los extremos: 1) los actos reflejos, por ejemplo un estornudo o un pestañeo y 2) las costumbres adquiridas, por ejemplo cepillarse los dientes o la forma de escribir. La figura 7.2 muestra este rango de conducta.

Supuestos de la motivación

Para introducirnos en las teorías de la motivación y la forma de motivar de los gerentes, es preciso entender varios supuestos básicos.

- 1) Se presupone que la motivaciones buena
- 2) La motivación es un factor, entre varios, que intervienen en el desempeño de las personas
- 3) Los gerentes y los investigadores suponen que no hay mucha motivación y esta se debe reponer constantemente.
- 4) La motivación es un instrumento que permite a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones

Estos supuestos constituyen la base de la explicación de la evolución de la teoría de la motivación.

Teoría general de la motivación, un resumen general

Existen varias teorías de la motivación, cada una pretende describir qué son los humanos y que pueden llegar a ser. Se puede decir que el contenido de cada teoría radica en su concepción particular de las personas.

Perspectivas contemporáneas de la motivación.

- I. Teorías de las necesidades
- II. Teoría de la equidad
- III. Teoría de las expectativas
- IV. Teoría del reforzamiento
- V. Teoría de las metas.

I. Teoría de las necesidades.

Teoría de la motivación que se refiere a aquello que necesitan o requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. De acuerdo con esta teoría *una persona está motivada cuando no ha alcanzado cierto grado de satisfacción en su vida*. Una necesidad satisfecha no es motivadora. La figura plantea la lógica de cualquier teoría de las necesidades:

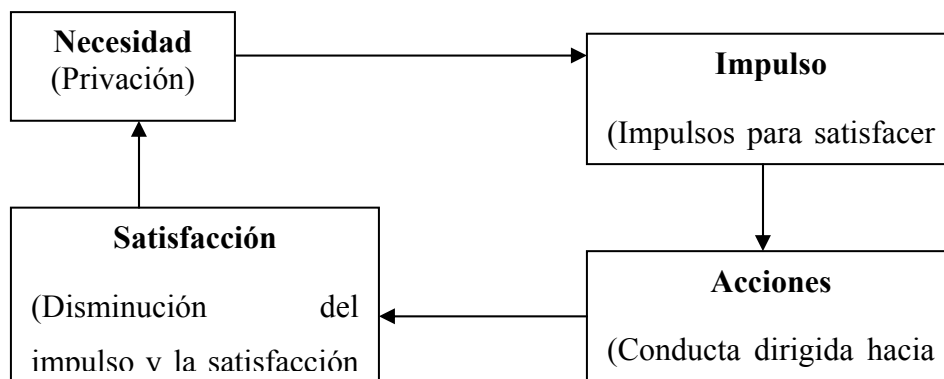


Figura 7.3 Diversas teorías de las necesidades:

a) Jerarquía de necesidades de Maslow. Teoría de la motivación según la cual las personas están motivadas para satisfacer cinco tipos de necesidades, que se pueden clasificar por orden jerárquico.

1. Necesidades Fisiológicas
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades de pertenencia
4. Necesidades de estima
5. Necesidades de autorrealización

Una conclusión de la teoría de Maslow es que los empleados primero necesitan un salario suficiente para alimentarse, cobijar y proteger a sus familias y sus personas, satisfactoriamente, así como un ambiente laboral seguro. A continuación se deben de satisfacer sus condiciones de seguridad – seguridad de empleo, ausencia de coacciones y trato arbitrario y reglamentos definidos con claridad. A continuación los gerentes podrán ofrecer incentivos diseñados para dar a los empleados autoestima, sentimientos de pertenencia u oportunidades de desempleo.

Según Maslow, las personas tendrán motivos para satisfacer cualesquiera de las necesidades que les resulten más predominante o poderosas en un momento dado.

b) Teoría de los dos factores de la motivación.

Teoría de Herzberg que dice que la satisfacción y la insatisfacción laborales se derivan de dos series de factores.

Los factores de la insatisfacción (que llamo *higiénicos*) incluyen los sueldos y los salarios, las condiciones laborales y la política de la compañía, es decir, todo los que afectan el *contexto*

donde se realiza el trabajo. De estos el más importante es la política de la compañía, que en opinión de muchos es la causa de la primordial de la ineficiencia e ineficacia. Las calificaciones positivas para estos factores no conducen a la satisfacción del trabajo, sino a la ausencia de insatisfacción.

Los factores motivantes (que llamo *satisfactores*) incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso; es decir, todo lo que guarda relación con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del trabajo. Este modelo subraya la necesidad de que los gerentes entiendan las diferencias entre una persona y otra cuando diseñan sus posiciones para la motivación. Las necesidades de las personas cambian a través del tiempo.

Resumen de la teoría de las necesidades. Cada una de las teorías de necesidades mencionadas subrayan la satisfacción de algunas necesidades particulares importantes que las personas han conseguido con el tiempo. Las personas deciden cuál es el grado de satisfacción, comparando, conscientemente, sus circunstancias y sus necesidades. Por último, cada teoría da cabida a una variación considerable de una persona a otra, y “en” una misma persona, con el tiempo.

II. Teoría de la equidad

La teoría de la equidad se basa en el supuesto de que un factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se puede definir como la proporción que guardan los insumos laborales del individuo (como esfuerzo y habilidad) y las recompensas laborales (como remuneración y ascensos) Las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de un esfuerzo, *en proporción con el esfuerzo que realizan*. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben por insumos similares o por alguna otra proporción de esfuerzo o recompensa que se les ocurra.

Las personas comparan lo que están recibiendo por sus actividades, con lo que otras personas, en similares circunstancias, reciben por las suyas. Cuando sienten que hay desigualdad, se desarrolla un estado de tensión en su interior, mismo que trata de resolver adaptando su conducta en consecuencia. Por ejemplo, alguien que piensa que se le paga poco, trata de reducir la desigualdad haciendo un esfuerzo menor.

III. Teoría de las expectativas

Según la teoría de las expectativas, las personas deciden su conducta eligiendo entre varios posibles cursos de acción, basándose en las expectativas de lo que podrán obtener de cada acto. David Nadler y Edar Lawler describen cuatro hipótesis (supuestos) sobre la conducta de las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera en base a sus expectativas de que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos supuestos son las bases del llamado “*modelo de la expectativas*” que consta de tres componentes fundamentales. Planteados en forma de pregunta interrogación son:

- *¿Si hago esto, cuál será el resultado?*
- *¿Pienso que el esfuerzo que realizaré vale la pena para el resultado que obtendré?*
- *¿Qué tantas posibilidades tengo de lograr el resultado que pienso que vale la pena?*

De acuerdo con la teoría de las expectativas, las personas están motivadas cuando encuentran una combinación *favorable de lo que les resulta importante y lo que esperan como recompensa* para sus esfuerzos, y se comportan en consecuencia.

La conducta de una persona dependerá, en cierta medida, de los tipos de resultados esperados. Algunos resultados actúan como:

- *Recompensas intrínsecas.* Recompensa psicológica que experimenta la persona de forma directa (sentimiento de realización,, aumento del amor propio, etc.)
- *Recompensas extrínsecas.* Recompensa brindada por un agente externo, como el supervisor o un grupo de trabajo (bonos, alabanzas o ascensos).

Un mismo grado de desempeño puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos y cada uno tendrá su propia valencia. La valencia es el poder para motivar; cada resultado de una conducta concreta, tendrá su propia valencia y esta varía de una persona a otra.

IV. Teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento ligada al psicólogo B.F. Skinner, muestra que las consecuencias de la conducta pasada afectan los actos futuros, mediante un proceso de aprendizaje cíclico. Se basa en la “ley de efecto” es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiene a no ser repetida.

El proceso se puede expresar así:

Estímulo → Respuesta → Consecuencias → Respuesta futura

Con esta idea, la conducta voluntaria de una persona (respuesta) ante una situación o circunstancia (estímulo) es la causa de consecuencias específicas. Si dichas consecuencias son positivas, la persona, en el futuro, tenderá a tener respuestas similares. Si dichas consecuencia son desagradables la persona tenderá a alterar su conducta con objeto de evitarlas. Por ejemplo, es muy probable que las personas respeten la ley –y las órdenes lícitas de un gerente- porque han aprendido, en casa y en la escuela, que la desobediencia conduce al castigo. La otra cara de la moneda dice que las personas tratan de alcanzar las metas en el trabajo porque han aprendido que existen muchas posibilidades de que reciban una recompensa. Esto se conoce como la “Ley del efecto”. La teoría de los refuerzos implican que las personas recuerden experiencias pasadas en relación con el estímulo- respuesta- consecuencia. La teoría de los refuerzos, al igual que la teoría de las expectativas, representa una forma de vincular la motivación con las conductas.

V. Teoría de las metas

La teoría de las metas se centra en el proceso de establecer metas. Según Edwin Locke, el psicólogo, la propensión natural que tienen los humanos a establecer metas y a luchar por alcanzarlas sólo servirá si la persona entiende y acepta una meta específica. Es más, los trabajadores no estarán motivados si no poseen –y si saben que no poseen- las habilidades necesarias para alcanzar las metas. Así, según la teoría de las metas, *las personas están motivadas cuando se comportan de manera que las impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar.* Por tanto la teoría de las metas se une a la teoría del reforzamiento y de las expectativas como una manera diferente de explicar por qué las personas se comportan como lo hacen.

Christopher Earley y Christine Shalley describen el proceso para establecer metas en términos de las cuatro fases que siguen el razonamiento de una persona:

1. Establecer una norma que se alcanzará.
2. Evaluar si se puede alcanzar la norma.
3. Establecer si la norma se ciñe a las metas personales.
4. La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

Intente este modelo como forma de explicar por qué tomó usted la decisión de asistir a la universidad en la que se encuentra.

Las investigaciones arrojan que cuando las metas son específicas y desafiantes, funcionan mejor como factores de motivación para la actuación de personas y grupos. Los investigadores también señalan que la motivación y el compromiso son mayores cuando los empleados toman parte en establecer las metas. Sin embargo, los empleados necesitan retroinformación exacta sobre su desempeño para poder adaptar sus métodos laborales cuando resulta necesario y para que aliente su perseverancia en el trabajo para alcanzar las metas.

Colofón: La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización. Los sistemas teóricos que se han expuesto son intentos de entender el porqué del comportamiento humano. No se deberá tomar tal o cual sistema sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo; aún más, deberá tenerse precaución, ya que comúnmente se tiende a extrapolar los resultados obtenidos en otros países y específicamente en Estados Unidos, al medio mexicano. El administrador nacional deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas que vayan de acuerdo a nuestra realidad y al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas. Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee una fisonomía, todo país ciertas características; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar un campo de investigación motivacional propio que deberá quedar a cargo de los psicólogos de las organizaciones.

7.3 Trabajo en equipo

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos: los formales y los informales. Sin embargo, hoy existen equipos que tienen características de los dos, los superequipos.

Equipos o grupos formales

Son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas. El tipo de grupo formal que prevalece es *el equipo de mando*, que consta de un gerente y de todos los empleados que dependen de ese gerente. Algunas organizaciones quieren restar importancia a la jerarquía y, por consiguiente, los nombramientos podrían cambiar.

Otro tipo de equipo formal es *el comité*, el cual, por regla general, dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten. Por ejemplo, su universidad probablemente cuenta con un comité de asuntos estudiantiles que se encarga de los temas recurrentes que afectan la vida de los estudiantes. Los miembros del comité pueden ir y venir, pero el comité perdura a lo largo del tiempo.

Un *círculo de calidad* es una especie de equipo, los equipos de los círculos de calidad se reúnen una hora a la semana para analizar problemas relacionados con el trabajo, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas correctivas. Cuando un equipo ha terminado la investigación y encontrado una solución, presenta los resultados a la gerencia de la planta.

Algunos equipos formales *son temporales*. Pueden recibir el nombre de *cuerpos de tareas o equipos de proyectos*. Estos equipos se crean para atacar un problema específico y, por lo normal, se desmantelan cuando se termina la tarea o se resuelve el problema.

Equipos o grupos informales

Surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad. Estos grupos se desarrollan dentro de la estructura formal de la organización. Los miembros de los equipos informales suelen subordinar parte de sus necesidades individuales a las del equipo en general. A cambio, el equipo los respalda y los protege. Las actividades de los equipos informales pueden profundizar los intereses de la organización; por ejemplo, los juegos de softbol los sábados pueden reforzar las relaciones entre los jugadores.

Funciones de los grupos informales: los grupos informales cumplen con cuatro funciones básicas:

- 1) En primer lugar, mantienen y refuerzan las normas (conducta esperada) y los valores que sus miembros tienen en común.

- 2) En segundo, ofrecen a sus miembros la sensación de satisfacción, posición y seguridad sociales. En las empresas grandes, donde muchas personas sienten que sus empleadores casi no las conocen, los grupos informales, permiten a los empleados compartir bromas y quejas, comer juntos y tener relaciones sociales al salir del trabajo. Por consiguiente, los grupos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad.
- 3) En tercero, los grupos informales ayudan a sus miembros a comunicarse. Los miembros de los grupos informales se enteran de las cuestiones que les afectan, desarrollando sus propios canales de comunicación para complementar los canales formales. De hecho, los gerentes muchas veces usan las redes informales para transmitir información “extraoficial”.
- 4) En cuarto, los grupos informales sirven para resolver problemas. Quizás ayuden a un empleado cansado o enfermo o inventen actividades para enfrentar el aburrimiento.

Equipos de alto desempeño o superequipos

En la actualidad, algunos grupos tienen características tanto de los equipos formales como de los informales. Un ejemplo serían los superequipos o equipos de alto desempeño -grupos de tres a 30 trabajadores procedentes de diferentes áreas de una empresa-. Este tipo de equipos, al principio llamados "*equipos auto-administrados*", "*equipos interfuncionales*" o "*equipos de alto desempeño*", fueron llamados superequipos por la revista Fortune en mayo de 1990 y el nombre pegó. Lo que distingue a los superequipos de otros equipos formales es que ignoran la “jerarquía piramidal” tradicional -un arreglo estricto de arriba hacia abajo, con los directores en la cima y los trabajadores en la base-, que muchas veces es demasiado onerosa e impide que se resuelvan los problemas que enfrentan los obreros día con día.

Los superequipos bien dirigidos se manejan solos, arreglan sus programas de trabajo, fijan sus cuotas de productividad, piden su equipo y, suministros, mejoran la calidad del producto e interactúan con clientes y otros superequipos.

Sin embargo, los superequipos no son "todo coser y cantar". En el caso de problemas sencillos, como los existentes en la producción con líneas de montaje, el superequipo puede ser excesivo. Los superequipos tienen más sentido cuando existe un problema complejo por resolver o niveles

administrativos que detienen el progreso y se deben superar; el concepto básico en este caso es la interfuncionalidad.

Además, los superequipos no son una opción ideal para la cultura de todas las compañías. Los mandos medios se pueden sentir amenazados por los superequipos porque dejan pocos peldaños en la escalera corporativa por los cuales se puede ir subiendo. Organizar una empresa con superequipos es un proceso largo y complejo que puede tardar años.

7.4 Comunicación y negociación

La comunicación es el fluido vital de una organización y los errores de comunicación han producido en más de una organización daños equivalentes a los de una lesión cardiovascular. La comunicación efectiva es muy importante para los gerentes por tres motivos primordiales:

En primer lugar la comunicación representa la hebra común para los procesos administrativos de planificación, la organización, la dirección y el control. Los gerentes preparan sus planes por medio de la comunicación con otras partes de la organización y organizan para poner en práctica dichos planes, hablando con otras personas para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y diseñar los trabajos. Los gerentes saben que las políticas motivacionales, el liderazgo y los equipos y grupos se activan en razón del intercambio regular de información.

En segundo lugar, las habilidades efectivas para la comunicación pueden permitir que los gerentes aprovechen la amplia gama de talentos que existen en el mundo pluricultural de la organización. La globalización de los negocios es todo un reto para la capacidad de comunicación de los gerentes.

En tercero, como están las cosas los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose. Los gerentes pasan mucho tiempo comunicándose frente a frente o de manera electrónica o telefónica con supervisores, empleados, proveedores y clientes.

Este texto inicia con una explicación de la comunicación como tema de la psicología individual y social. A continuación se pasa a la comunicación dentro de la organización y se comentan los problemas que suelen presentarse. Más adelante se presenta el proceso de negociación, que resulta crucial siempre que se presentan conflictos de interés personal.

Comunicación interpersonal

Se entenderá como *comunicación* el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos.

Esta definición centra la atención en tres puntos esenciales:

- 1) La comunicación entraña la participación de personas, por lo tanto hay que entender como se relacionan unas con otras.
- 2) La comunicación entraña un significado compartido, esto es, las personas deben estar de acuerdo en cuanto a las definiciones que están empleando.
- 3) La comunicación entraña símbolos, es decir que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras sólo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicarse.

Proceso de comunicación.

La comunicación ocurre gracias a la relación entre un *emisor* y un *receptor*. La comunicación puede fluir en una dirección y terminar ahí o *el mensaje* (información codificada que el emisor envía al receptor) puede producir una respuesta – retroinformación- del receptor.

La comunicación sigue un complejo proceso que se puede describir en la figura 7.4 :

El *emisor* o fuente del mensaje, inicia la comunicación. En una organización el emisor es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicarse con una o varias personas.

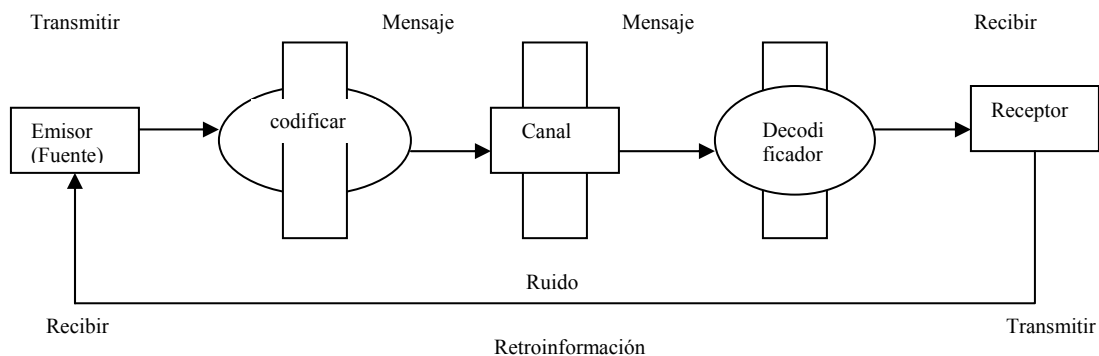


Figura 7.4 Modelo del proceso de comunicación

El *receptor* es la persona que por medio de sus sentidos recibe el mensaje del emisor. Puede haber uno o varios receptores. El mensaje se puede estructurar en base a los antecedentes del receptor. Si el receptor no capta el mensaje, no hay comunicación. La situación no mejora mucho si el receptor recibe el mensaje pero no lo entiende. Tres factores que influyen en la efectividad o ineffectividad de la comunicación son la codificación, la decodificación y el ruido.

La *codificación* se presenta cuando el emisor traduce la información que transmitirá a una serie de símbolos. La codificación es necesaria por que sólo se puede transmitir la información de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. Estos se eligen por lo general, en opinión del emisor, en forma de palabras y gestos que tienen el mismo significado para el receptor.

La falta de reciprocidad y la interpretación de los gestos pueden ocasionar los equívocos o a una comunicación fallida.

La *decodificación* es el proceso mediante el cuál el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. El receptor primero tiene que captar el mensaje y después lo interpreta. La decodificación esta en función de la experiencia del receptor, a la evaluación personal de los símbolos y gestos usados, a las expectativas (la gente suele oír lo que quiere oír) y a la reciprocidad del significado con el emisor. Se puede decir en general *que cuanto más se apege la decodificación del receptor al mensaje que pretende transmitir el emisor, tanto más efectiva habrá sido la comunicación.*

El *ruido* es cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación de la manera que fuere. El ruido se puede presentar en el llamado *canal* de la comunicación o en el método de transmisión (el aire para las palabras pronunciadas o el papel para las escritas). El ruido puede ser interno (cuando el receptor no pone atención) o externo (cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido se puede presentar en cualquier etapa de la comunicación y es particularmente molesto en las etapas de codificación y decodificación.

Como el ruido puede interferir en el proceso de comunicación, es deseable reducirlo al mínimo. Las molestias físicas como el hambre, el agotamiento o el dolor pueden considerarse como una forma de ruido.

¿Cómo mejorar el proceso de comunicación?

La diferencia entre una comunicación efectiva y una inefectiva puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen adecuadamente cuatro aspectos del proceso de comunicación: las diferencias de percepción, las emociones, la incongruencia entre la comunicación verbal y la no verbal y la confianza (o desconfianza) previa de las partes.

Diferencias de percepción. Las personas que tienen diferentes antecedentes en cuanto a conocimientos y experiencia, suelen percibir el mismo fenómeno desde diferentes perspectivas. Las diferencias de lenguaje suelen guardar estrecha relación con las diferencias de percepción.

Para comunicar un mensaje, las palabras utilizadas deben tener el mismo significado para emisor y para receptor. Suponga que diferentes departamentos de una compañía reciben un memorando que dice que en “breve” se desarrollara un nuevo producto. Para el departamento de ventas en “breve” puede ser unas cuantas semanas, pero para el departamento de investigación en “breve” puede significar tres o seis meses. Las diferencias de sexo pueden también ocasionar diferencias de percepción.

Para superar las diferencias de percepciones y de lenguaje, el mensaje se debe exponer de tal suerte que lo puedan entender receptores de diferentes opiniones y experiencias. Siempre que se pueda debemos obtener información sobre los antecedentes de las personas con quienes nos comunicaremos.

Reacciones emocionales. Las reacciones emocionales -ira, amor, odio, celos, defensiva, vergüenza- influyen en la forma en la que entendemos los mensajes de otros y en la forma en que influimos en otros con nuestros mensajes. Por ejemplo, si estamos en una situación en donde sentimos la amenaza de perder poder o prestigio, quizá perdamos capacidad de percibir los mensajes de forma objetiva y respondamos de forma defensiva o agresiva.

La mejor manera de manejar las emociones es aceptarlas como parte del proceso de comunicación y tratar de entenderlas cuando ocasionan problemas.

Inconsistencias entre comunicación verbal y no verbal. Los mensajes que enviamos están sujetos a la influencia de factores no verbales como los movimientos corporales, la ropa, la distancia entre una persona y otra, la postura, los gestos, las expresiones faciales, los movimientos de los ojos y el contacto corporal. Incluso con un simple “buenos días” podemos transmitir diferentes intenciones mediante la comunicación no verbal.

La clave para eliminar la inconsistencia de la comunicación esta en tener conciencia de que existe y evitar enviar mensajes en falso. Los gestos, la ropa, la postura, la expresión del rostro y otras potentes formas de comunicación no verbal deben estar sincronizadas con el mensaje verbal.

Desconfianza. El hecho de que un receptor confíe o desconfíe de un mensaje esta en función, en gran medida, de la credibilidad que el emisor tenga del receptor. La credibilidad del emisor esta sujeto a las circunstancias en las cuales envía el mensaje. La credibilidad es resultado de un proceso a largo plazo, en el que la honradez, el juicio equilibrado y las buenas intenciones de una persona son reconocidos por los demás. El comportamiento consistente es la única manera de desarrollar una concordancia sólida con las personas con las que nos comunicamos.

La comunicación en las organizaciones

Los factores expuestos en relación con la comunicación interpersonal también son aplicables a la comunicación dentro de las organizaciones, que también entraña transmitir un mensaje exacto de una persona a otra. Sin embargo hay factores singulares a las organizaciones, que influyen en la efectividad de las comunicaciones.

Factores que influyen en la comunicación en las organizaciones.

Raymond V. Lesikar habla de cuatro factores que influyen en la efectividad de la comunicación en las organizaciones: los canales formales de comunicación, la estructura de autoridad de la organización, la especialización de los trabajos y la propiedad de la información.

a) *Canales formales de comunicación.* Es el medio de comunicación respaldado por los gerentes y, con bastante probabilidad, controlados por ellos. Algunos ejemplos serían los boletines, los memorandos, los informes y las juntas personales.

Los canales formales de comunicación influyen en dos sentidos. En primer lugar, los canales abarcan una distancia cada vez mayor, conforme las organizaciones van desarrollándose y creciendo. Suele ser más difícil comunicarse en una organización detallista grande, con sucursales muy distanciadas, que en una pequeña tienda de departamento. En segundo lugar, los canales formales de comunicación pueden inhibir el libre flujo de información entre los niveles de la organización. Por ejemplo, un obrero de la línea de montaje, con frecuencia le comunicará sus problemas a su supervisor y no al gerente de la planta, impidiendo que el gerente de mandos altos tenga información que debería de conocer. Aunque esta restricción tiene la ventaja de que el gerente se llene de demasiada información.

b) *La estructura de autoridad* de la organización es la jerarquía de control en una organización y ejerce una influencia similar a los canales de información. Las diferencias de posición y poder dentro de la organización sirven para determinar quién se comunicará comodamente con quién. El contenido y la exactitud de la comunicación también se verán afectadas por diferencias de autoridad. Por ejemplo, la comunicación entre un oficinista y el gerente de la empresa quizá se caracterice por una formalidad y una cortesía un tanto tensas.

c) *La especialidad de los trabajos.* Suele facilitar la comunicación dentro de grupos con diferencias. Es probable que los miembros del mismo grupo de trabajo compartan la misma jerga,

perspectivas de tiempo, metas y estilos personales. Sin embargo, la comunicación entre grupos con muchas diferencias probablemente será inhibida.

d) Propiedad de la información. El término propiedad de la información significa que las personas poseen información y conocimientos singulares acerca de sus trabajos. Por ejemplo, el jefe de un departamento quizá tenga una forma efectiva de manejar los conflictos entre sus empleados, un vendedor quizás conoce a las personas que toman las decisiones respecto a sus cuentas grandes.

Comunicación vertical

La comunicación vertical es una comunicación que sube o baja a lo largo de la cadena de mando de la organización. La comunicación descendente empieza con los mandos altos y fluye hacia abajo, pasando por los niveles administrativos, hasta llegar a los trabajadores de la línea o al personal que no tiene actividades de supervisión. El propósito básico de la comunicación descendente es difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y las políticas de la organización a sus miembros.

La función básica de la comunicación ascendente es informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores. Este tipo de comunicación incluye informes de avance, sugerencias, explicaciones y solicitudes de ayuda o decisiones.

Problemas de la comunicación vertical.

Es probable que la comunicación descendente sea filtrada, modificada o detenida en cada uno de los niveles, mientras los gerentes deciden qué parte debe pasar a sus empleados. Es probable que la comunicación ascendente sea filtrada, condensada o alterada por los mandos medios, que consideran qué parte de su trabajo consiste en proteger a los mandos altos contra datos que no son importantes y se originan en los niveles inferiores. Además, los mandos medios pueden retener información que hablaría mal de ellos para que no llegue a manos de sus superiores. Por tanto, la comunicación vertical muchas veces es, cuando menos en parte, inexacta o incompleta.

Los problemas de la comunicación descendente se presentan cuando los gerentes no proporcionan a los empleados la información que éstos necesitan para efectuar sus tareas en forma eficiente. Muchas veces, los gerentes son demasiado optimistas en cuanto a la exactitud y la integridad de su comunicación descendente. De hecho, quizá no transmitan información importante (como un cambio de política en los niveles altos) o fallen al dar instrucciones a sus empleados sobre cómo cumplir debidamente con sus obligaciones. En ocasiones, esta falta de comunicación es

deliberada, por ejemplo cuando los gerentes retienen información para que los empleados dependan de ellos. El efecto neto de la comunicación descendente incompleta es que puede hacer que los empleados se sientan confundidos, mal informados o impotentes, y quizá no cumplan sus tareas debidamente.

Comunicación lateral e informal

La comunicación lateral suele seguir el patrón de la cadena de rumores. La cadena de rumores de las organizaciones está compuesta por varias redes de comunicación informal que se superponen y entrecruzan en diversos puntos; es decir, es probable que algunas personas bien informadas pertenezcan a más de una de las redes informales. Las cadenas de rumores circunvalan el rango y la autoridad, y pueden unir a los miembros de la organización en distintas direcciones combinadas: horizontal, vertical y diagonal. Como dice Keith Davis: la cadena de rumores "fluye en torno a los garrafones de agua, los pasillos, los comedores y en cualquier lugar donde la gente se reúne en grupo. Además de su función social y la de comunicación informal, la cadena de rumores tiene varias funciones relacionadas con el trabajo. Por ejemplo, aunque una cadena de rumores es difícil de controlar, muchas veces funciona con mucha más velocidad que los canales formales de comunicación. Los administradores la pueden usar para distribuir información por medio de "filtraciones" planificadas o comentarios, específicamente pronunciados, "que-esto-queda-entre-tú-y-yo".

Como utilizar las habilidades para comunicarse. Negociación

Todos nosotros debemos enfrentar conflictos en nuestra vida personal y en las actividades de la organización. El conflicto implica un desacuerdo en cuanto a la asignación de recursos escasos o un choque entre metas, estatus, valores, percepciones o personalidades. Gran parte de los conflictos que experimentamos surgen de la forma en que comunicamos nuestros anhelos, necesidades y valores a los demás. En ocasiones nos comunicamos con claridad, pero las otras personas tienen diferentes necesidades. Pero en otras nos comunicamos mal y el conflicto surge porque los demás nos malinterpretan. Claro está que los administradores pueden usar el dominio y la represión para manejar los conflictos de los empleados. Empero, la negociación nos puede ayudar a manejar conflictos de todo tipo, de manera más efectiva y satisfactoria para las partes. La negociación es un proceso en el cual interactúan dos partes, por medio de diversos canales de comunicación, para resolver un conflicto en forma conjunta. Las negociaciones son un proceso de comunicación muy importante. Forman parte del quehacer de cualquier gerente, en su papel

interpersonal, según las categorías de Mintzberg. Las negociaciones-quizá- resulten más visibles en el contexto de las relaciones obrero-patronales.

Estabilidad en los resultados de las negociaciones

Está claro que cuando interactúan dos partes, por medio de la negociación, para resolver un conflicto, las dos partes tienen una idea de lo que quieren sacar del conflicto. Asimismo, está claro que los negociadores capaces buscan la estabilidad del resultado que han conformado en común. Si una de las partes o las dos, acepta un resultado negociado, que puede ser fuente de lamentaciones o resentimientos, tendrá un motivo para reanudar las negociaciones, muchas veces con hostilidad. Sin embargo si el resultado negociado perdura con el tiempo, es un resultado estable. La estabilidad no es la única característica de las negociaciones con éxito, sino que es una del todo necesaria.

Linda Putman ha diferenciado dos tipos generales de proceso de negociación que difiere en cuanto a la perspectiva de su relativa estabilidad:

- 1) Proceso integrador, es aquel que tiene perspectivas promisorias para los avances de dos partes. Con frecuencia esta situación se conoce como una de *ganar-ganar*.
- 2) Un proceso distributivo es aquel en el que una de las partes tiende a buscar el máximo de ganancias y quiere imponer a la otra parte el máximo de pérdidas. Con frecuencia a esta situación se le llama de *ganar-perder*. Estos procesos distributivos son inestables y contenciosos que se pueden perpetuar para siempre.

Putnam sostiene que tanto los procesos integradores como los distributivos entran en operación en cualquier negociación. Así que, en lugar de que dos negociadores elijan un tipo de proceso en lugar de otro, las negociaciones implican una tensión entre los dos. Putnam dice que esto es muy saludable porque permite que cada negociador se comunique de tal manera que pueda proteger sus intereses particulares. “Claro está, el truco consiste en no desestabilizar el proceso entero. Existen ocasiones en que un negociador tiene motivos para adoptar una posición integradora y comparte información de forma voluntaria y propicia que la otra parte haga lo mismo. El historial pasado de la relación entre las partes muchas veces tiene que ver con esto. Si los negociadores han creado confianza revelando información que las dos partes han tenido guardada y si las negociaciones pasadas han producido resultados satisfactorios para las dos partes, entonces cabe esperar que éstas sean cada vez más generosas con la información que ofrecen en las negociaciones futuras. La diplomacia internacional es un terreno donde esto puede ocurrir. Con

paso lento pero seguro, conforme las relaciones entre Estados Unidos y la Unión Soviética fueron mejorando con los años, las charlas para la reducción de las armas avanzaron, en parte, porque las partes informaban, una a otra, más de sus respectivas posiciones, preocupaciones y necesidades.”

La tecnología y las nuevas formas de comunicarse

Existe una razón de peso que explica por qué este tema sobre la comunicación y la negociación está situado al término de los procesos de planificación, organización y dirección y antes de los procesos de control. Los administradores y los investigadores de la administración han pensado, desde hace mucho, que la información es una fuente primaria de poder y que los procesos de comunicación son un medio para conservar el control de lo que ocurre en las organizaciones (salvo las “organizaciones informales”). Mientras la información importante de una organización estaba almacenada en un sistema computarizado central, administrado por las funciones administrativas de contabilidad y finanzas, el control de esta información por medio de la comunicación resultaba plausible. Varias generaciones de mandos medios fueron preparadas para respaldar este tipo de administración.

La tecnología moderna es un reto para esta situación. La tecnología de la información, gracias a la elección consciente de los gerentes de muchas organizaciones, ha cambiado la forma en que se comunican las personas. Esto, en consecuencia, ha modificado la forma en que se administran muchas organizaciones.

Uno de los elementos de vanguardia de este reto fue la computadora personal, que Richard Lanham llama “un instrumento de la democratización radical”. La computadora personal rompió el círculo de control que el sistema computarizado central de la organización (y las funciones administrativas relacionadas) tenía sobre el flujo de la información en las organizaciones. Una consecuencia de esta descentralización de la información fue que puso fin al control estrecho que los mandos medios tenían sobre las comunicaciones de la empresa. Este cambio de las estructuras de poder de la organización resultó dolorosamente evidente para muchos gerentes medios que - cuando muchas organizaciones también se estaban viendo afectadas por la presión de la competencia global- perdieron su trabajo cuando las empresas fueron reestructuradas y se redujo su tamaño. Las consecuencias de las redes de computadoras en la comunicación de las organizaciones han sido incluso mayor. La computadora personal colocó más poder en el escritorio de mayor número de personas, pero esas personas, con frecuencia, trabajaban en forma aislada de otros usuarios de computadoras personales.” Sin embargo, ahora, toda una serie de

productos nuevos -la capacidad de programas de software que se conocen como groupware--- ha empezado a desafiar esa práctica, así como a cambiar los patrones de comunicación de las organizaciones. El correo electrónico (E-mail) es un tipo de capacidad tecnológica nueva. Los usuarios del E-mail se envían mensajes de la computadora de uno a la del otro. Pero el E-mail es un canal de comunicación relativamente privado en comparación con las redes de groupware, que sirven como combinación de periódicos murales y conferencias a los que tienen acceso muchos gerentes y empleados de una organización. Los administradores se mueven en un mundo con muchas posibilidades tecnológicas. Su tarea consiste en traducir dichas posibilidades a actos que tengan sentido para los humanos de las organizaciones.

Preguntas para revisión y análisis

- 1.- Defina el proceso de dirección
- 2.- ¿Qué habilidades requiere desarrollar el administrador para realizar una apropiada dirección?
- 3.- ¿Por qué es importante comprender la postura del administrador respecto a la naturaleza humana? ¿Cuáles son las dos posturas principales?
- 4.- Expresar los supuestos, políticas y expectativas de la Teoría X o tradicional ¿Quién la formulo? ¿A que bando pertenece? ¿De que otra forma es nombrada?
- 5.- Expresar los supuestos, políticas y expectativas de la Teoría Z. ¿Quién la formulo? ¿A que bando pertenece? ¿De que otra forma es nombrada?
- 6.- Expresar los supuestos, políticas y expectativas de la Teoría Y. ¿Quién la formulo? ¿A que bando pertenece? ¿De que otra forma es nombrada?
- 7.- ¿Qué organización diseñara el gerente X? ¿y el gerente Y?
- 8.- Explicar el interés de los gerentes en la motivación.
- 9.- Definir motivación.
- 10.- Explicar los supuestos básicos de los proceso de motivación en las organizaciones.
- 11.- Señalar la diferencia de cinco teorías contemporáneas de la motivación.
- 12.- Defina un equipo
- 13.- ¿Cuáles son los tipos básicos de equipos que existen en las organizaciones y cuales son sus características?
- 14.- ¿Por qué es importante la buena comunicación para los gerentes?

- 15.- Haga una lista de los elementos centrales del modelo expandido de la comunicación y relaciónelos.
- 16.- ¿Qué quiere decir "ruido" en un sistema de comunicación?
- 17.- Describa los obstáculos más comunes para la buena comunicación interpersonal. ¿Cómo se pueden superar estos obstáculos?
- 18.- ¿Qué cuatro factores influyen en la eficacia de la comunicación en la organización? ¿Cómo ejercen esta influencia?
- 19.- ¿Cuáles son las funciones de la comunicación vertical? ¿Cómo se entorpece la exactitud y la integridad de la comunicación vertical?
- 20.- ¿Qué función tiene la cadena de rumores? ¿Por qué recurren los administradores, en ocasiones, a la cadena de rumores para transmitir información?
- 21.- ¿Cuáles son los elementos clave de una situación de negociación? ¿Cómo se pueden usar las negociaciones para manejar conflictos?
- 22.- ¿Cómo podrían los productos del groupware cambiar la forma en que las personas trabajan juntas en las organizaciones?

Capítulo 8

LIDERAZGO

Aunque los gerentes rara vez son considerados líderes en el sentido heroico de un Lincoln, o un Mandela, su capacidad de liderazgo y sus habilidades desempeñan un papel medular para el éxito o fracaso de sus organizaciones. Por tal motivo miles de académicos han estudiado a los líderes. Ellos han usado tres enfoques fundamentales: han estudiado los *rasgos*, las *conductas* de los líderes y las *contingencias* o situaciones en que actúan los líderes.

8.1 Definición de liderazgo

Existen muchas definiciones de liderazgo. Aquí se entiende el liderazgo gerencial *como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas*.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

En primer término el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Si no hubiera a quien mandar, las cualidades de liderazgo del gerente serían irrelevantes.

En segundo término, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre el líder y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder, sin embargo por regla general el líder tendrá más poder.

¿De donde emana el poder del administrador?, de las 5 bases de poder del gerente: *poder de recompensar, poder correctivo, poder legítimo, poder de referencia y poder de experto*. Cuanto mayor sea la cantidad de fuentes de poder que estén a disposición del gerente, tanto mayor será su potencial para ser un líder efectivo.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes fuentes de poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, llegado el momento de responder a la propuesta del líder, puedan elegir con inteligencia.

El concepto de liderazgo no es igual al de administración. El liderazgo es muy importante para la administración pero una persona quizás sea un gerente eficaz –buen planificador y administrador justo y organizado- pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Otras personas quizás sean líderes eficaces -con habilidades para desatar el entusiasmo y la devoción- pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar las energías que desatan en otros. Muchas organizaciones están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líder.

8.2 El enfoque de los rasgos del liderazgo

El primer intento sistemático realizado por psicólogos y otros investigadores para entender el liderazgo fue un intento por definir las características personales de los líderes. Este enfoque suponía que los líderes tienen ciertos rasgos innatos. El enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue gozando de popularidad entre los legos, pero no entre los investigadores profesionales.

Los investigadores, en la búsqueda de rasgos medibles de los líderes, han adaptado dos enfoques:

- a) comparar los atributos de quienes han destacado como líderes con los de quienes no lo han hecho y
- b) comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces.

a) Los líderes y quienes no lo son

La mayor parte de los estudios sobre los atributos de los líderes caben en esta categoría. Sin embargo, en gran medida no han podido descubrir ningún atributo que distinga, de manera clara y consistente, a los líderes de los seguidores. Sin duda, se ha visto que los líderes, como grupo, son más listos, más extrovertidos y más seguros de sí mismos que los que no son líderes. Asimismo, suelen ser más altos. Sin embargo, aunque millones de personas tienen estos atributos, la mayor parte de ellas jamás llegarán a puestos de liderazgo. Además, muchos líderes indudables no han tenido estos atributos -por ejemplo, Abraham Lincoln era taciturno e introvertido y Napoleón era muy chaparro. Además, es posible que las personas adquieran más confianza y seguridad en sí mismas cuando ocupan el puesto de liderazgo, por lo que algunos de los rasgos identificados pueden ser resultado de la experiencia en el liderazgo y no la causa de la capacidad para dirigir. Aunque quizás algún día la medición de la personalidad pueda ser tan exacta que se logren aislar los rasgos del líder, hasta ahora la evidencia sugiere que las personas que destacan como líderes no cuentan con una sola constelación de rasgos que las distinga, con toda claridad, de quienes no lo son.

b) Líderes efectivos e inefectivos

Los intentos por comparar las características de los líderes efectivos con las de los inefectivos -la segunda categoría de estudios de los atributos del líder- son menos y más recientes, aunque, en general, tampoco han podido aislar los rasgos ligados claramente a los líderes con éxito. Un estudio arrojó que la inteligencia, la iniciativa y la seguridad en sí mismo estaban ligadas a niveles y desempeño administrativos altos. Sin embargo, el mismo estudio arrojó que el factor independiente más importante en cuanto al nivel y el desempeño administrativos era la capacidad del gerente para supervisar; es decir, su habilidad para usar métodos de supervisión adecuados para una situación específica. La mayor parte de los estudios en este campo también han arrojado que la eficacia del líder no depende de una serie particular de rasgos, sino más bien de la medida en que los rasgos del líder se adecuan a los requisitos de la situación.

Algunos investigadores han comprobado que, aunque es menos probable que las mujeres destaquen como líderes que los hombres, cuando lo hacen son igual de efectivas que ellos. Aun cuando cada vez hay más personas que creen en la igualdad de capacidades y oportunidades, los estereotipos sexuales, con frecuencia inconscientes, persisten y siguen impidiendo que se reconozca a las mujeres como posibles líderes. No obstante, las mujeres que llegan a ser líderes, no sólo obtienen el mismo desempeño que los hombres líderes, de acuerdo con mediciones objetivas, sino que, por regla general, son percibidas por los empleados con el mismo grado de efectividad que los hombres.

8.3 Enfoques conductistas en el liderazgo

Cuando era evidente que los líderes efectivos, al parecer, no cuentan con una serie particular de rasgos distintivos, los investigadores trataron de aislar las *conductas* características de los líderes efectivos. Es decir, en lugar de tratar de averiguar *quiénes son* líderes efectivos, los investigadores trataron de determinar *qué hacen* los líderes efectivos: cómo delegan tareas, cómo se comunican con sus seguidores o empleados y tratan de motivarlos, cómo efectúan sus labores, etc. Las conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden aprender, por consiguiente las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor.

Estos investigadores se han concentrado en dos aspectos de la conducta de los líderes: las funciones y los estilos del líder.

a) Funciones del líder

Los investigadores que exploraron las funciones del líder llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas, y las funciones para mantener el grupo, o sociales. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades como mediar en disputas y asegurarse de que las personas se sienten apreciadas por el grupo.

La persona que puede desempeñar bien los dos roles, sería un líder especialmente efectivo. Sin embargo, en la práctica, el líder quizá sólo tenga la habilidad, el temperamento o el tiempo para desempeñar un rol. Esto no significa que el grupo está sentenciado a muerte. Algunos estudios han arrojado que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo compartido: una persona (por regla general, el administrador o líder formal) se encarga de la función de las tareas, y otro miembro se encarga de la función social.

b) Estilos del líder

Las dos funciones del líder -la relativa a las tareas y la de mantener el grupo-- se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican, cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.

Estudios realizados por investigadores de la Universidad de Michigan señalan las diferencias entre los gerentes concentrados en la producción y los concentrados en los empleados. Los gerentes concentrados en la producción establecían rígidas normas para el trabajo, organizaban las tareas hasta el más mínimo detalle, prescribían los métodos de trabajo que había que seguir y supervisaban estrechamente el trabajo de los empleados. Los gerentes concentrados en los empleados propiciaban la participación de los empleados para establecer metas, así como en otras decisiones laborales, y contribuían a obtener buenos resultados inspirando confianza y respeto. Los estudios de Michigan arrojaron que los grupos de trabajo más productivos solían tener líderes

que se concentraban en los empleados, antes que en la producción. También demostraron que los líderes más efectivos establecían relaciones de apoyo con sus empleados, tendían a depender de las decisiones de grupo, en lugar de las personales, y propiciaban que los empleados establecieran metas altas para el desempeño y las alcanzaran.

8.4 Enfoque de contingencias en el liderazgo

Los investigadores que usaron el enfoque de los rasgos y el conductual demostraron que el liderazgo efectivo dependía de muchas variables, por ejemplo la cultura de la organización y el carácter de las tareas, y que no había un rasgo común para todos los líderes efectivos, ni un estilo efectivo para todas las situaciones.

Por lo tanto, los investigadores empezaron a tratar de identificar los factores de cada situación que influían en la eficacia de un estilo de liderazgo particular. En conjunto, las teorías resultantes de estas investigaciones constituyen el enfoque de contingencias en el liderazgo. Estas teorías se fundamentan en los factores siguientes:

- requisitos de las tareas
- expectativas y conducta de los compañeros
- características, expectativas y conducta de los empleados
- políticas y cultura de la organización

En las siguientes secciones se presentaran los modelos más recientes y conocidos de contingencias en el liderazgo.

Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Uno de los enfoques básicos de las contingencias en el liderazgo es el *modelo de liderazgo situacional* de Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, que sostiene que el estilo de liderazgo más eficaz varía de acuerdo con la "disposición" de los empleados. Hersey y Blanchard definen disposición como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativas a las tareas. Las metas y los conocimientos de los seguidores son variables importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo.

Hersey y Blanchard consideran que la relación entre el gerente y el seguidor pasa por cuatro fases, conforme los empleados se desarrollan y los gerentes tienen que cambiar su estilo de liderazgo (véase la figura 8.1).

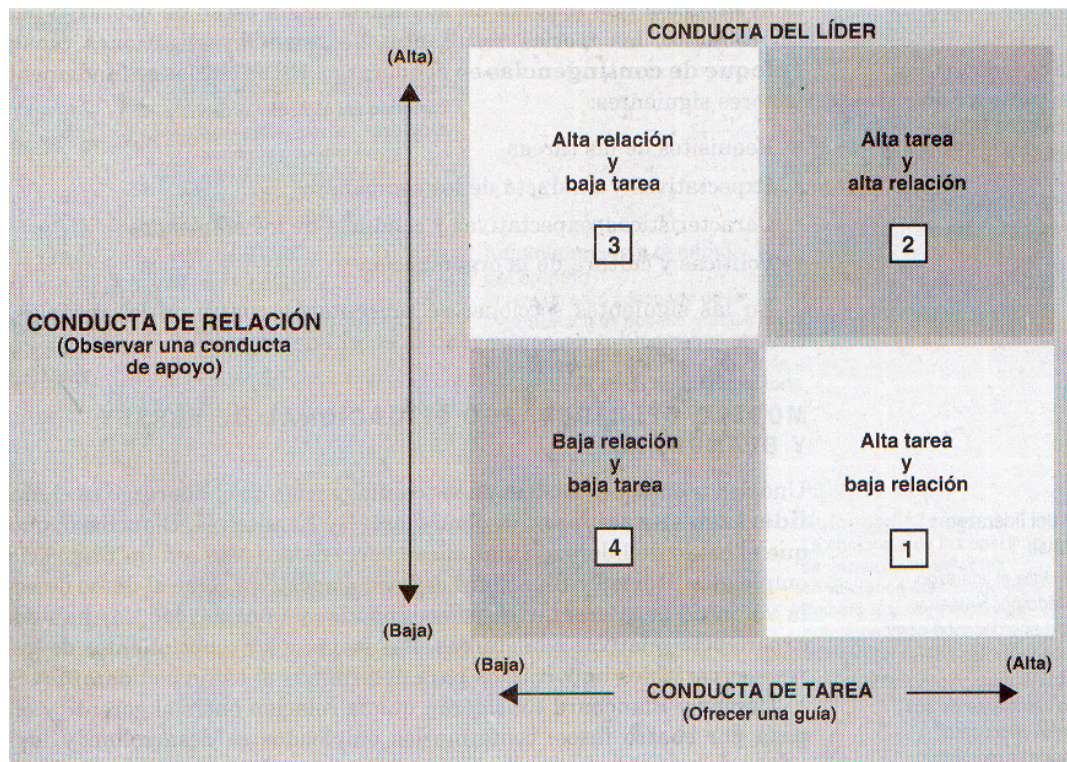


Figura 8.1 Modelo de liderazgo situacional

En la fase inicial de disposición, lo más adecuado es que el administrador observe muchas conductas referentes a las tareas. Los empleados deben recibir instrucción en cuanto a sus tareas y tienen que familiarizarse con las reglas y procedimientos de la organización. Un gerente que no dirija despertaría angustia y confusión entre los seguidores nuevos. El enfoque de una conducta muy participativa y de muchas relaciones tampoco sería adecuada en esta etapa, porque el seguidor requiere una estructura.

Conforme los seguidores empiezan a aprender sus tareas, la conducta relativa a las tareas sigue siendo esencial, porque éstos todavía no pueden funcionar sin la estructura. Sin embargo, la confianza y el apoyo que el líder brinda a los empleados aumentan conforme el líder los va conociendo y busca fomentar que realicen un esfuerzo mayor. Por tanto, el líder tiene que aumentar su conducta para las relaciones.

En la tercera fase, los empleados tienen más capacidad y su motivación para superarse empieza a aparecer, además empiezan a buscar, de forma activa, más responsabilidades. El líder ya no

tendrá que dirigir tanto (de hecho, la dirección estrecha puede ocasionar molestia). Sin embargo, el líder tendrá que seguir siendo considerado y ofreciendo apoyo, con objeto de fortalecer la resolución de los seguidores que quieren obtener más responsabilidad. Conforme los seguidores van adquiriendo, gradualmente, más confianza, así como experiencia y autogestión, el líder puede disminuir la cantidad de apoyo y aliento que brinda. En esta cuarta fase, los seguidores ya no necesitan ni esperan dirección de su administrador. Son, cada vez más, autónomos.

El modelo del liderazgo situacional ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar qué combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones flexibles y cambiantes. Si el estilo es el adecuado, según dicen Hersey y Blanchard, no sólo motivará a los empleados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando de estilo constantemente.

Sin embargo, resta una cuestión práctica: ¿en qué medida pueden los gerentes, de hecho, elegir entre estilos de liderazgo para situaciones diferentes? Esta cuestión es importante porque afecta la selección, la colocación y los ascensos de los gerentes. Si los gerentes tienen un estilo flexible de liderazgo o si se pueden capacitar para cambiar de estilo, presuntamente serán efectivos en una serie de situaciones de liderazgo. Si, por otra parte, los gerentes tienen un estilo de liderazgo relativamente inflexible, operarán con efectividad sólo en aquellas situaciones que se ciñan a su estilo o que se puedan adaptar a su estilo. Esta falta de flexibilidad puede entorpecer las carreras personales de los gerentes y complicar la tarea de la organización de llenar los puestos administrativos con eficacia. Lo cual nos lleva al siguiente modelo de contingencias.

El estilo del líder y la situacional laboral: Modelo de Fiedler

Uno de los modelos de contingencias que ha sido objeto de más investigaciones es el elaborado por Fred E. Fiedler. La hipótesis básica de Fiedler es que a los gerentes les resulta bastante difícil alterar los estilos administrativos que les dieron el éxito. De hecho, Fiedler es de la opinión que la mayoría de los gerentes no son muy flexibles y que el intento por cambiar el estilo de un administrador para que encaje en situaciones impronosticables o fluctuantes es deficiente o inútil. Como los estilos son relativamente inflexibles y como no hay un estilo adecuado para todas las situaciones, la actuación efectiva del grupo sólo se puede lograr si se encaja al gerente en la

situación o si se cambia la situación para que se ciña al gerente. Por ejemplo, se puede elegir a un gerente comparativamente autoritario para que ocupe un puesto que requiere de un líder dirigente o se puede cambiar el trabajo para darle al gerente autoritario más autoridad formal sobre los empleados.

Los estilos de liderazgo que Fiedler compara se parecen al estilo concentrado en los empleados y al orientado hacia las tareas que se expusieron con anterioridad. Lo que diferencia el modelo de Fiedler de los otros es el instrumento que usó para medir. Fiedler midió el estilo de liderazgo con una escala que indicaba "el grado en que un hombre describía de manera favorable o desfavorable al *“compañero menos preferido de trabajo (CMP)”*; es decir, el empleado con el cual la persona podría trabajar menos bien. Esta medida ubica a la persona en un continuo para el estilo de liderazgo. Según los resultados de Fiedler, "la persona que describe al compañero de trabajo que prefiere menos de manera relativamente favorable tiende a ser tolerante, a orientarse hacia las relaciones humanas y a ser considerada en cuanto a los sentimientos de su gente. Pero una persona que describe al compañero de trabajo que prefiere menos de manera desfavorable — que obtiene una calificación baja en la llamada CMP — tiende a ser directiva, a controlar las tareas y a interesarse menos por los aspectos de las relaciones humanas del trabajo".

Así pues, según Fiedler, los gerentes con calificaciones altas en CMP quieren tener relaciones personales cálidas con sus compañeros de trabajo y considerarán que los vínculos estrechos con los empleados son importantes para su efectividad general. Los gerentes con calificaciones bajas en CMP, por otra parte, quieren que se efectúe el trabajo. Las reacciones de los empleados a su estilo de liderazgo tienen mucha menos importancia que la necesidad de mantener la producción. Los gerentes con calificaciones bajas en CMP, que piensan que se necesita un estilo duro para mantener la producción, no dudarán en usarlo.

Fiedler ha identificado tres "situaciones de liderazgo" o variables que ayudan a determinar qué estilo de liderazgo será efectivo: las relaciones del líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder. (Los estudios de Fiedler no incluían otras variables de la situación, por ejemplo la motivación de los empleados o los valores y las experiencias de los líderes y los miembros del grupo.)

Así pues, el modelo de Fiedler sugiere que una alianza adecuada entre el estilo del líder (medido por su calificación en CMP) y la situación (determinada por la interacción de estas tres variables) conduce a una actuación administrativa efectiva. Su modelo ha sido usado con cierto éxito como

base para un programa de capacitación en el que se enseña a los gerentes a alterar las variables de la situación para adaptarlas a sus estilos de liderazgo, en lugar de que sus estilos se ciñan a la situación.

8.5 Enfoque conductista de Kouzes-Posner: el compromiso dinámico

James Kouzes y Barry Posner, han abierto una línea nueva de investigación sobre el liderazgo volviendo a lo básico y tratando de catalogar cinco prácticas fundamentales y 10 conductas que usan los líderes para conseguir que “se hagan cosas extraordinarias.” Estos le pidieron a los líderes que se describieran cuando estaban en su mejor momento y pidieron a los empleados que hicieran una lista de las características que admiraban más de sus líderes. La Tabla 8.1 contiene estas cinco categorías de prácticas y las conductas son similares a las otras descritas en este mismo capítulo. Su investigación está basada en entrevistas y cuestionarios aplicados a más de 500 gerentes medios y altos, y la importancia de sus resultados radica en que desmitifican las investigaciones sobre el liderazgo, porque recurren directamente a las experiencias de los líderes. Argumentan que la mayoría de las personas pueden aprender estas cinco categorías y diez conductas.

Tabal 8.1 Prácticas y conductas fundamentales de los líderes excepcionales

<p>Retan el proceso 1.- Buscan oportunidades 2.- Experimentan y corren riesgos</p> <p>Inspiran una visión compartida 3.- Tienen una visión del futuro 4.- Enrolan a otros</p> <p>Permiten que otros actúen 5.- Propician la colaboración 6.- Fortalecen a otros</p> <p>Modelan el camino 7.- Dan el ejemplo 8.- Planifican ganancias cortas</p> <p>Alientan el ánimo 9.- Reconocen la contribución individual 10.- Celebran los logros</p>

8.6 Futuro de la teoría del liderazgo

Las investigaciones sobre la conducta de los líderes se mueven en muchas direcciones. Recientes investigaciones presentan el llamado *liderazgo carismático o transformador*, así como una resurrección reciente del enfoque conductista.

El líder carismático o transformador

Un campo que ha despertado gran interés es el estudio de las personas que tienen un impacto excepcional en sus organizaciones. Estas personas reciben el nombre de líderes carismáticos o transformadores. El interés por estos líderes transformadores tiene, cuando menos, dos orígenes. En primer término, muchas compañías grandes —entre ellas gigantes como AT&T, IBM y GM— han emprendido programas para la "transformación" de la organización, con enormes cambios que se deben realizar en plazos muy breves. Se ha dicho que estas transformaciones requieren líderes transformadores. En segundo, hay muchos que piensan que la teoría del liderazgo ha perdido de vista al líder, por concentrarse en las atribuciones, conductas y situaciones. La visibilidad de un líder empresarial como Lee Iacocca o una figura militar como el general Norman Schwarzkopf nos recuerda que algunos líderes, al parecer, tienen características personales que los distinguen, pero que las teorías existentes no toman en cuenta. La *Teoría del líder transformador de Bernard M. Bass*, y *La teoría del liderazgo carismático de Robert J. House* son las teorías más destacadas en estos estudios.

Un aspecto de la teoría de House, que con toda probabilidad merecerá atención detenida, es el tipo de visión que persiguen los líderes transformadores y sus seguidores. Aunque los nombres y los hechos de Winston Churchill, Mahatma Gandhi y Martín Luther King son conmovedores, House y otros están bien conscientes de que la capacidad para inspirar gran compromiso, sacrificio y energía no es garantía de que la causa o la visión sean meritorias. Adolfo Hitler también fue famoso por su carisma y por las tragedias que su liderazgo causó a sus seguidores y a otras personas. Los líderes transformadores pueden tener gran potencial para revitalizar instituciones decadentes y para ayudar a las personas a encontrar sentido y emoción en sus vidas laborales, pero pueden presentar un grave peligro si sus metas y valores se contraponen a los postulados básicos de la sociedad civilizada.

Enfoque del romanticismo del liderazgo

Otro reto para las teorías tradicionales del liderazgo gira en torno de los seguidores; es decir, de las personas que buscan la guía de los líderes. Según esta posición, los seguidores han creado

visiones románticas o idealizadas de lo que hacen los líderes, de lo que pueden lograr y de la forma en que pueden afectar las vidas de los seguidores. Estas visiones románticas se presentan porque la mayoría tenemos dificultad para entender cómo funcionan los sistemas complejos y grandes de nuestra sociedad, así que nos dirigimos a los líderes para que hagan más simple nuestra existencia. Por tanto, la visión romántica del liderazgo y los líderes habla tanto de los seguidores como de los líderes. Quizá la gente necesite una visión romántica de los líderes para poder concentrarse en las necesidades de la organización y satisfacerlas. De ser así, el líder podrá motivar e influir sólo en la medida que los seguidores tengan confianza en dicho líder. Cuando se pierde la confianza, la efectividad del líder disminuirá, haga lo que haga. El romanticismo del liderazgo sugiere que el liderazgo, en realidad, no es necesario; el concepto de los equipos y los grupos "autogestionados" ha aceptado este reto.

PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Cómo se define el término liderazgo en este capítulo? Explique tres implicaciones de esta definición.
2. ¿En qué difiere el liderazgo de la gerencia?
3. ¿Cuáles son los tres enfoques para estudiar el liderazgo?
4. ¿Por qué era el enfoque de los atributos un intento lógico para entender el liderazgo? ¿Qué revelaron los estudios de los rasgos en cuanto al liderazgo?
5. Describa las dos funciones básicas del liderazgo que se necesitan para que el grupo funcione debidamente. ¿Debe un mismo líder cumplir con estas dos funciones?
6. ¿Qué supuestos básicos fundamentan el modelo de Fiedler? ¿Cuál es la escala del CMP? ¿Cuáles son los elementos básicos de la situación laboral que determinan qué estilo de liderazgo será el más efectivo? ¿En qué situaciones es efectivo un líder con calificaciones altas en CMP? ¿En qué situaciones es efectivo un líder con calificaciones bajas en CMP?
7. ¿Por qué resultan peligrosos, en ocasiones, los líderes carismáticos?
8. Según el enfoque romántico, ¿por qué seguimos a los líderes?

Capítulo 9

FUNDAMENTOS DE CONTROL

9.1 ¿Qué es control?

El control puede ser definido *como el proceso de verificar las actividades para asegurar que se estén llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante*. Todos los administradores deben participar en la función de control aún cuando sus unidades se estén desempeñando como se planeó. Los administradores no pueden saber en realidad si sus unidades se desempeñan adecuadamente hasta que han evaluado si las actividades se han realizado y han comparado el desempeño real con el estándar deseado.

Un sistema de control efectivo asegura que, al término de las actividades, se logran las metas organizacionales. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es la forma en que éste facilita el logro de las metas. Mientras más ayuda tengan los administradores en el logro de las metas organizacionales, mejor será el sistema de control.

La importancia del control

Para facilitar de manera eficiente el logro de objetivos es posible planear, crear una estructura organizacional y dirigir así como motivar a los empleados. No obstante, no hay garantía de que las actividades se realicen como se planeó y de que las metas que los administradores buscan, de hecho, se estén alcanzando. Por tanto, el control es importante debido a su vínculo final en la cadena funcional de la administración.

En la función de planeación describimos los objetivos como sus fundamentos. Los objetivos dan direcciones específicas a los administradores. Sin embargo, el solo hecho de establecer objetivos o de que los empleados acepten sus objetivos no es garantía de que las acciones necesarias han sido realizadas. El administrador efectivo necesita efectuar el seguimiento para asegurarse de que las actividades que se supone que otros deben realizar y los objetivos que se considera que se deben alcanzar en efecto se están realizando y alcanzando.

El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

¿Por qué se requiere el control?. Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para

vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Dado el ritmo de los cambios del ambiente de las organizaciones registrado en años recientes, este aspecto del control ha ido adquiriendo cada vez más importancia. Según Fred G. Steingraber, algunos de los cambios ambientales más apremiantes son la índole cambiante de la competencia, la necesidad de acelerar el ciclo de pedidos-entregas, la importancia de "agregar valor" a los productos y servicios como vía para crear demanda de consumo, los cambios en la cultura de los trabajadores y las organizaciones y la creciente necesidad de delegar y de hacer trabajo en equipo en las organizaciones.

9.2 El proceso de control

El proceso de control consiste en cuatro pasos distintos e independientes:

- a) establecer normas y métodos para medir el rendimiento
- b) medir los resultados
- c) determinar si los resultados corresponden a los parámetros
- d) tomar medidas correctivas

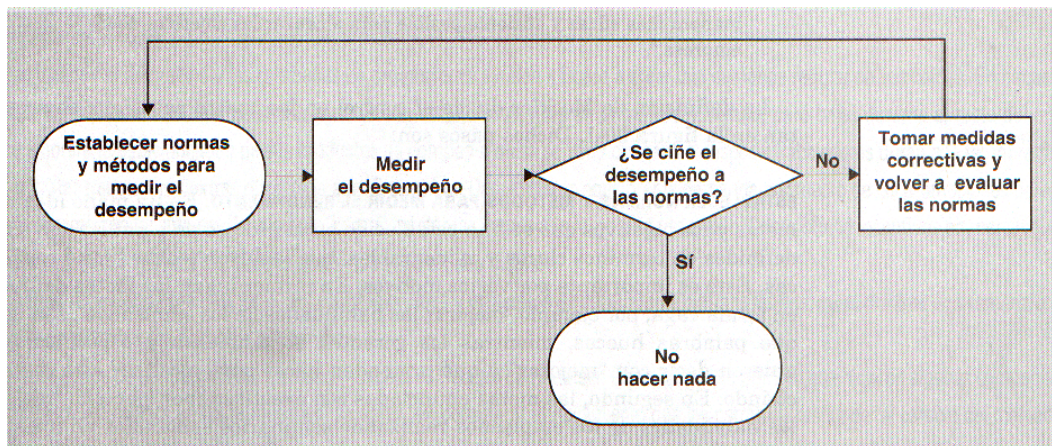


Figura 9.1 Proceso básico del sistema de control

a) Establecer normas y métodos para medir el rendimiento

En un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límite específicas. Esto es importante por varios motivos.

En primer lugar, las metas definidas en forma vaga, por ejemplo “mejorar las habilidades de los empleados”, son igual que palabras huecas, mientras los gerentes no empiezan a especificar qué quieren decir con “mejorar” y qué pretenden hacer para alcanzar esta meta, y cuándo. En segundo, las metas enunciadas con exactitud (por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de poca actividad como octubre y marzo) se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas. Por último, los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en la fila de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad.

El desempeño de algunas actividades es difícil de medir en términos cuantificables. Es más difícil, por ejemplo, para un administrador, medir el desempeño de una investigación química o un maestro de escuela elemental que de una persona que vende seguros de vida. Sin embargo, la mayor parte de las actividades se puede dividir en segmentos objetivos que permitan la medición. El administrador necesita determinar con qué valor contribuye una persona, departamento o unidad a la organización y luego esta contribución se convierte en estándares.

La mayor parte de los puestos y las actividades se pueden expresar en términos tangibles y medibles. Cuando no se puede establecer un indicador de desempeño en términos cuantificables, los administradores deben buscar la utilización de medidas subjetivas.

Sin duda, las medidas subjetivas tienen importantes limitaciones. No obstante, esto es mejor que no tener estándares e ignorar la función de control. Si una actividad es importante, es inadecuado justificar que es difícil de medir.

b) Medir los resultados

Al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida. En una planta fabril, por ejemplo, los niveles de las partículas de gas en el aire se tendrían que controlar constantemente por cuestión de seguridad, mientras que la alta dirección quizá sólo tendrían que medir el avance de los objetivos de una expansión a largo plazo una o dos veces al año. De igual manera, al dueño de una franquicia de McDonald's; quizá se le exija que estudie el tiempo de espera de los clientes en forma constante. Cabe señalar que los buenos gerentes suelen evitar que transcurran plazos largos entre las mediciones de los resultados.

¿Cómo miden los administradores? Cuatro fuentes de información comunes son utilizadas con frecuencia por los administradores para medir el desempeño real son: *la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos.*

Cada uno tiene fortalezas y debilidades específicas; sin embargo, una combinación de éstas aumenta la cantidad de fuentes de información y la probabilidad de recibir información confiable. La observación personal ofrece un conocimiento profundo y de primera mano de la actividad real -la información que no es filtrada por otros. Esto permite una gran cobertura ya le se pueden observar actividades de desempeño menor así como mayor, y ofrece la oportunidad al administrador de -leer entre líneas-. Un administrador que se pasea por los alrededores puede detectar omisiones, expresiones faciales y tonos de que pueden ser omitidos por otras fuentes. Desafortunadamente en un momento en que la información cuantitativa sugiere objetividad, la observación personal suele ser considerada una fuente de información inferior. Ésta es objeto de prejuicios de percepción -lo que un administrador observa, otro podría no observarlo. La observación personal también requiere de una buena cantidad de tiempo. Por último, este método sufre de obstrucciones. Los empleados podrían interpretar la observación cierta del administrador como una muestra de falta de confianza en ellos o de recelo. El amplio uso actual de las computadoras en las organizaciones, a hecho que los administradores confíen cada vez más en los informes estadísticos para medir el desempeño real. Este instrumento de medición, sin embargo, no está limitado a los resultados de la computadora. También incluye gráficas, gráficas de barra e información numérica de tal forma que los administradores pueden utilizarla para evaluar el desempeño. Aunque los datos estadísticos son fáciles de visualizar y eficaces para mostrar la

relación, ofrecen información limitada sobre una actividad. Los datos estadísticos informan sólo sobre algunas áreas clave y suelen ignorar otros factores importantes.

También es posible obtener la información mediante los informes orales -esto es, por medio de conferencias, reuniones, conversaciones de persona a persona o llamadas telefónicas. Las ventajas y desventajas de este método para medir el desempeño son semejantes a la observación personal. Aunque la información sea filtrada, es rápida, facilita la retroalimentación y permite la expresión del lenguaje y el tono de voz, así como las propias palabras, para transmitir el significado. Históricamente, uno de los principales inconvenientes de los informes orales fue el problema de documentar la información para referencias posteriores. Sin embargo, nuestra capacidad tecnológica ha progresado en el último par de décadas a tal punto que los informes orales pueden ser grabados con eficiencia y volverse tan permanentes como si estuvieran escritos. También es posible medir el desempeño real mediante informes escritos.

Al igual que con los informes estadísticos, los informes escritos son más lentos, aunque más formales que las medidas orales de primera o segunda mano. Esta formalidad también suele significar una mayor comprensión y concisión que la que se encuentra en informes orales. Además, los informes escritos por lo general son fáciles de catalogar y proporcionan una referencia.

De acuerdo con las diversas ventajas y desventajas de cada una de estas técnicas de medición, los grandes esfuerzos de control por parte de los administradores deben acompañarse de las cuatro.

c) Determinar si los resultados corresponden a los parámetros

En muchos sentidos, éste es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente, se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos (desempeño real) con las metas o criterios previamente establecidos (estándares). Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que "todo está bajo control".

Los administradores determinan la variación entre el desempeño real y los estándares mediante un proceso llamado *comparación*. La etapa de comparación determina el grado de variación entre el desempeño real y el estándar. En toda actividad se puede esperar alguna variación en el desempeño, por tanto, es crítico determinar el *rango de variación aceptable* (véase la figura 9.2). Las desviaciones que superan este rango se vuelven importantes y reciben atención del administrador.

En la etapa de comparación, los administradores están particularmente interesados en el tamaño y la dirección de la variación. Un ejemplo puede ayudar a aclarar esto.

Marsha Campfield es administradora de ventas de Mid-Atlantic Distributors. La empresa distribuye cerveza importada en varios estados de la costa Este. Marsha prepara un informe durante la primera semana de cada mes que describe las ventas del mes anterior, clasificado por el nombre de la marca. La tabla 9.1 muestra las cantidades de ventas estándar y reales (en cientos de casos) durante el mes de julio.

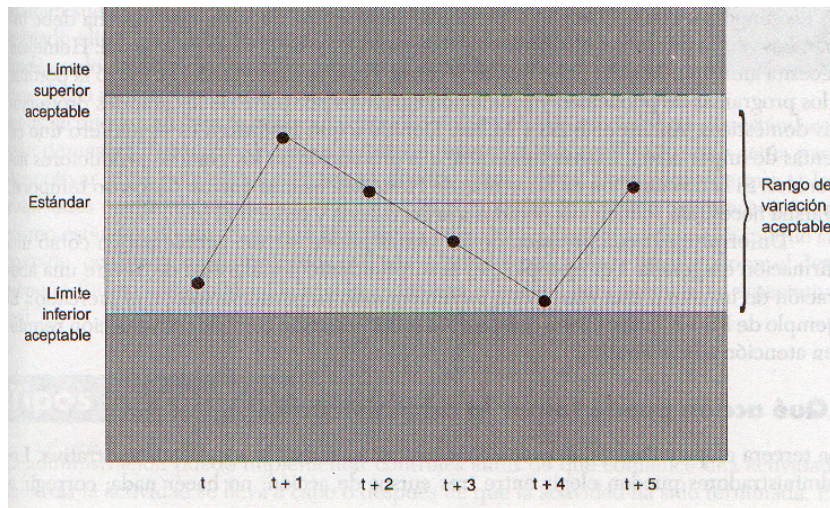


Figura 9.2 Definición de un rango de variación aceptable

Tabla 9.1 Resultados de las ventas de Mid-Atlantic

Marca	Estándar	Real	Superior (inferior)
Heineken	1,075	913	(162)
Molson	630	634	4
Beck's	800	912	112
Moosehead	620	622	2
Labatt's	540	672	132
Corona	160	140	(20)
Amstel Light	225	220	(5)
Dos Equis	80	65	(15)
Tecate	170	286	116
Total de casos	4,300	4,464	164

¿Debe Marsha estar interesada en el desempeño en el mes de julio? Las ventas fueron un poco más altas de lo que originalmente había propuesto, pero ¿significa esto que no hubo desviaciones importantes? Aunque el desempeño general fue favorable, algunas marcas deben merecer la

atención del administrador de ventas. Sin embargo, las marcas que merecen la atención dependen de lo que Marsha considera importante. ¿Cuánta variación debe permitir Marsha antes de tomar la acción correctiva?

La desviación en diversas marcas es muy pequeña y sin duda no vale la pena la atención especial. Esto incluye a Molson, Moosehead y Amstel Light. ¿Son importantes las disminuciones para Corona y Dos Equis? Esta es una decisión que Marsha debe tomar. Las ventas de Heineken estuvieron 15% por debajo de la meta de Marsha. Heineken necesita atención, Marsha debe buscar la causa. En este caso Marsha atribuyó la pérdida a los programas de publicidad y promoción agresivos por parte de los grandes productores domésticos, Anheuser-Bush y Miller. Debido a que Heineken es el número uno en ventas de importación, es más vulnerable a la promoción de los grandes productores nacionales. Si la disminución en las ventas de Heineken es más que un descenso temporal Marsha necesitará reducir sus pedidos a la cervecería y reducir el inventario.

Un error en la comprensión de las ventas puede ser tan problemático como una afirmación exagerada. Por ejemplo, ¿es la sorprendente popularidad de Tecate una aberración de un mes o esta marca está incrementando su participación en el mercado? El ejemplo de Mid-Atlantic ilustra que tanto la sobrevaluación como la subvaluación requieren atención administrativa.

d) Tomar medidas correctivas

Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Los administradores pueden elegir entre tres cursos de acción:

- a) no hacer nada;
- b) corregir el desempeño real o
- c) revisar el estándar.

Debido a que "hacer nada" se explica por sí mismo, examinemos más de cerca a las otras dos.

Si el origen de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar una acción correctiva. Los ejemplos de la acción correctiva pueden incluir cambios en la estrategia, en la estructura, prácticas de compensación o programas de capacitación; el nuevo diseño de puestos; y la sustitución del personal. Por ejemplo, el dueño/director de una franquicia podría ver que necesita más empleados de mostrador para alcanzar la norma de espera de cinco minutos por cliente establecido por McDonald's.

Un administrador que decide corregir el desempeño real tiene que tomar otra decisión: ¿se debe tomar una acción correctiva inmediata o básica? La *acción correctiva inmediata* corrige los problemas enseguida y regresa el desempeño a su rumbo. La *acción correctiva básica* pregunta cómo y por qué se ha desviado el desempeño y luego procede a corregir el origen de la desviación. No es raro para los administradores justificar que no tienen el tiempo para tomar la acción correctiva básica y por tanto deben a “apagar el fuego” de manera perpetua con la acción correctiva inmediata. Los administradores eficientes, sin embargo, analizan las desviaciones y, cuando los beneficios lo justifican, toman el tiempo para corregir de manera permanente las variaciones significativas entre el desempeño del estándar y el desempeño real.

Para regresar al ejemplo de Mid-Atlantic Distributors, Marsha Campfield debe tomar la acción correctiva básica en el caso de la variación negativa para Heineken. Tiene que incrementar los esfuerzos de promoción, aumentar el presupuesto de publicidad para esta marca o reducir las órdenes futuras con el fabricante. La acción que tome dependerá de la evaluación de cada efectividad potencial de la marca.

Por otra parte, los controles pueden revelar (y, con frecuencia, revelan) normas inadecuadas (demasiado altos o bajos) En estos, el estándar es el que necesita atención correctiva, no el desempeño. En nuestro ejemplo, el administrador de ventas puede necesitar incrementar el estándar para Tecate y manifestar su creciente popular. Esto sucede con frecuencia en los deportes, cuando los atletas ajustan sus metas de desempeño hacia arriba durante una temporada si alcanzan la meta de la temporada anterior.

El problema más molesto es la revisión de un estándar de desempeño hacia abajo. Si un empleado o una unidad fallan un poco al alcanzar objetivo, la respuesta natural es culpar a la variación del estándar. Por ejemplo, los estudiantes que obtienen una calificación baja en un examen suelen considerar los puntos límites de la calificación como demasiado altos. En lugar de aceptar el hecho de que su desempeño fue inadecuado, los estudiantes afirman que los estándares fueron irrealizables. De la misma manera, los vendedores que no cumplen con su cuota mensual pueden atribuir la falla a una cuota no realista. Puede ser cierto que los estándares sean demasiado altos, dando como resultado una variación significativa que actúa para desmotivar a los empleados que son evaluados contra éstos. Pero recuerde que si los empleados o administradores no cumplen con el estándar, lo primero que atacarán es al mismo estándar. Si considera que el estándar es realista, manténgase firme. Explique su posición, confirme a los empleados o al administrador

que usted espera mejorar el desempeño futuro y luego tome la acción correctiva necesaria para volver esta expectativa real.

La figura 9.1 también ilustra otro punto importante, a saber, que el control es un proceso dinámico. (Aquí, de nueva cuenta, interviene el elemento tiempo.) Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

9.3 El diseño de los sistemas de control

Los gerentes enfrentan una serie de retos para diseñar sistemas de control que ofrezcan retroinformación en forma oportuna y barata, que sea aceptable para los miembros de la organización. La mayor parte de estos retos tienen su origen en las decisiones en cuanto a qué se debe controlar y con qué frecuencia se debe medir el avance. Lo *que medimos* es con seguridad más importante para el proceso de control que *cómo medimos*. Seleccionar el criterio equivocado puede dar como resultado serias consecuencias disfuncionales. Además, lo que medimos determina en gran medida lo que las personas en la organización intentarán superar.

Tratar de controlar demasiados elementos de las operaciones, de manera demasiado estricta, puede enojar y desmoralizar a los empleados, frustrar a sus gerentes y desperdiciar valioso tiempo, energía y dinero. Es más, los gerentes quizá se concentren en factores fáciles de medir, por ejemplo la cantidad de personas atendidas en un restaurante, y desatiendan los factores más difíciles de medir, por ejemplo la satisfacción de la comida. Empero, a largo plazo, la satisfacción de la comida podría ser más importante que la cantidad de personas atendidas en un periodo dado. La mayor parte de estos problemas se puede evitar mediante un análisis que identifique las áreas clave del desempeño y los puntos estratégicos de control.

¿Cómo identificar las áreas clave de desempeño?. El desempeño clave o las áreas clave de resultados (ACR) son aquellos aspectos de la unidad o la organización que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad u organización triunfen. Estos renglones, por regla general, involucran las principales actividades de la organización o grupos de actividades relacionadas que se presentan a lo largo de toda la organización o unidad. La tabla 9.2 muestra algunos de los renglones básicos de resultados de producción, mercadotecnia, administración de personal y

finanzas y contabilidad. Estos renglones básicos de los resultados, a su vez, sirven para definir normas, y sistemas de control más detallados.

Tabla 9.2 Normas usadas en las áreas funcionales para medir el desempeño

Producción	Mercadotecnia	Administración de personal	Finanzas y contabilidad
Calidad	Volumen de ventas	Relaciones laborales	Gastos de capital
Cantidad	Gastos de ventas	Rotación del personal	Inventarios
Costos	Gastos para publicidad	Ausentismo laboral	Flujo del capital
Desempeño individual en el trabajo	Desempeño individual de los vendedores		Liquidez

En las organizaciones de hoy, muchos ACR son interfuncionales. Una organización podría definir sus ACR para un equipo dirigido hacia el servicio a los clientes, en términos de las respuestas proporcionadas por los clientes en una encuesta de su satisfacción. Una pequeña empresa que usa las encuestas de satisfacción, aplicadas a consumidores seleccionados, es Schnaubelt Shorts, compañía de Coraopolis, Pennsylvania que diseña prendas de vestir para ciclistas del sexo femenino. Sehaubelt busca a ciclistas en activo para que prueben sus productos y contesten encuestas de satisfacción. Después de detectar los estados que tienen grandes cantidades de ciclistas, elige a unas cuantas ciclistas en activo para que sean "líderes" en cada uno de los estados. A su vez, cada líder elige a otras 10 mujeres más para que evalúen los productos Schnaubelt. Las mujeres, que van desde ciclistas normales hasta participantes en carreras, sirven para probar los productos y para contestar encuestas sobre los mismos.

¿Cómo Identificar los puntos estratégicos de control?

Además de las áreas clave de desempeño, también es importante determinar los puntos críticos del sistema donde se deben dar la vigilancia o la recopilación de información. Cuando se han localizado estos puntos estratégicos de control la cantidad de información que se tiene que reunir y evaluar se puede reducir bastante. El método más importante y útil para seleccionar los puntos estratégicos de control consiste *en concentrarse en los elementos más significativos de una*

operación dada. Por regla general, sólo un porcentaje mínimo de actividades, hechos, personas u objetos de una operación dada producirán una proporción elevada de los gastos o los problemas que los gerentes tendrán que encarar. Por ejemplo, 10 por ciento de los productos de un fabricante bien podría producir 60 por ciento de sus ventas; 2 por ciento de los empleados de una organización podría explicar 80 por ciento de las quejas de sus empleados y 20 por ciento de las delegaciones de policía de una ciudad puede representar el 70 por ciento de los delitos con violencia de esa ciudad.

Otra consideración muy útil está en identificar los puntos del proceso productivo donde *ocurren los cambios*. Por ejemplo, en el sistema de una organización para llenar pedidos de los clientes, el cambio se presenta cuando la orden de compra se convierte en factura, cuando un artículo de inventario pasa a ser uno de embarque, o cuando el artículo de embarque pasa a formar parte de la carga de un camión. Como es más probable que se cometan errores cuando ocurren estos cambios, por regla general el vigilar los puntos donde hay cambios suele ser una forma muy efectiva de controlar una operación.

9.4 Tipos de controles

La administración puede implementar controles antes de que comience una actividad, mientras la actividad se lleva a cabo o después de que la actividad ha sido terminada. El primer tipo se llama *control para fomentar el avance*, el segundo es el *control concurrente* y el último es el *control de retroalimentación* (véase la figura 9.3).

¿Qué es el control de fomento al avance?

El tipo más deseable de control -*control de fomento al avance*- previene los problemas por anticipado. A este control se le llama control para fomentar el avance debido a que se lleva a cabo antes de la actividad real. Se dirige al futuro. Por ejemplo, los administradores en la Westinghouse Corporation pueden contratar personal adicional tan pronto como el gobierno anuncia que la empresa ha ganado un contrato mayor de la Defensa estadounidense. La contratación de personal antes de tiempo evita retrasos potentes. La clave para el control de fomento al avance, por tanto, es tomar la acción administrada antes de que se presente un problema.

Los controles de fomento al avance son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después. Desafortunadamente, estos controles

requieren tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar. Como resultado, los administradores con frecuencia tienen que utilizar cualquiera de los otros dos tipos de control.

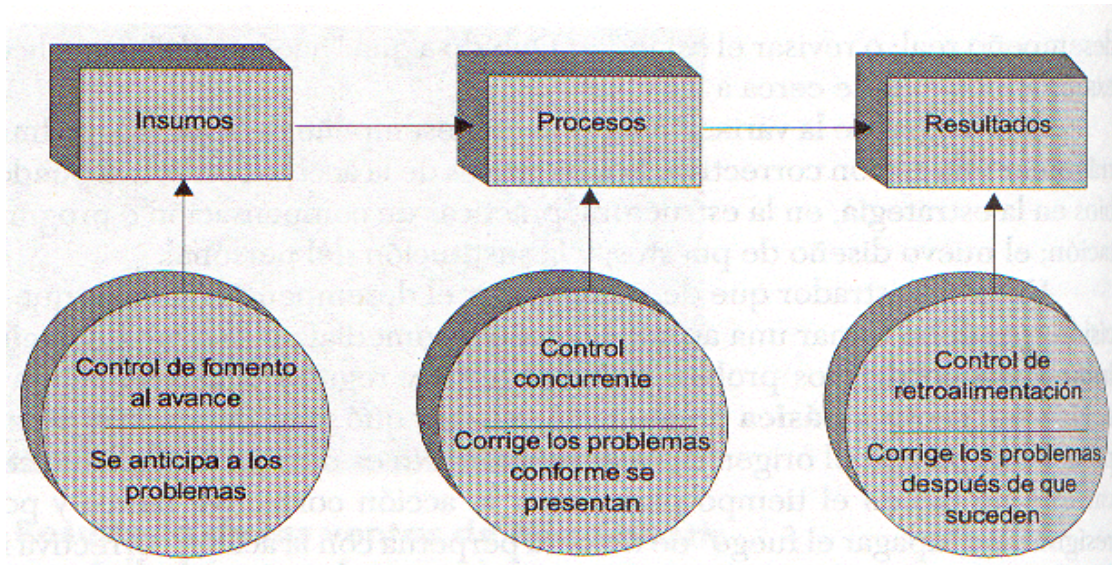


Figura 9.3 Tipos de control

¿Cuándo se utiliza el control concurrente?

El *control concurrente*, como su nombre lo indica, se lleva a cabo mientras una actividad está en proceso. El control se establece mientras el trabajo se realiza, la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.

La forma mejor conocida de control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de manera concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse. Si bien se da cierto retraso obvio entre la actividad y respuesta correctiva del administrador, la demora es mínima. El equipo técnico puede diseñarse para incluir los controles concurrentes. Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras está programada para ofrecer a los operadores respuesta inmediata si se presenta un error.

¿Por qué es tan conocido el *control de retroalimentación*? El tipo más común de control depende de la retroalimentación. El control se lleva a cabo después de la acción. El informe de control que Marsha Campfield utilizó para evaluar las ventas de cerveza es un ejemplo de control de retroalimentación. El principal inconveniente de este tipo de control es que, en el momento en

que se tiene la información, el daño ya está hecho. No obstante, para muchas actividades, la retroalimentación es sólo un tipo viable de control disponible.

Debemos señalar que la retroalimentación tiene dos ventajas sobre el control de fomento al avance y el concurrente. Primero, la retroalimentación ofrece a los administradores información significativa sobre la efectividad de su esfuerzo de Planeación. Si la retroalimentación señala poca variación entre el desempeño planeado y el real, es evidencia de que la planeación en general estaba sobre el objetivo. Si la desviación es mayor, el administrador puede utilizar esta información cuando formule nuevos planes para hacerlos más eficientes. Segundo, el control de retroalimentación puede mejorar la motivación de los empleados. Las personas también desean información sobre la manera en que se han desempeñado. El control de retroalimentación ofrece esta información.

9.5 Controles financieros

Los gerentes utilizan una serie de métodos para enfrentar los distintos problemas y elementos en su organización. Estos métodos y sistemas pueden adoptar muchas formas y pueden estar destinados a diversos grupos.

Empero, los controles financieros tienen una importancia especial, pues el dinero es fácil de medir y cuadrar. En esta sección, empezaremos por analizar los estados financieros que ofrecen información de los resultados y las perspectivas de la organización a largo plazo. A continuación, repasaremos el control de presupuestos, que ayudan a los gerentes a controlar los recursos financieros de la organización. La sección termina con una explicación de las auditorías, que sirven para comparar los resultados de la organización con sus presupuestos.

a) Estados financieros

Los estados financieros se usan para seguir la pista del valor monetario de los bienes y servicios que entran y salen de la organización. Ofrecen una forma de vigilar tres condiciones financieras básicas de la organización:

1. La liquidez: la capacidad para convertir los activos en dinero, con objeto de cumplir con las obligaciones y las necesidades financieras corrientes.
2. Situación financiera general: el equilibrio a largo plazo entre el endeudamiento y el capital contable (los activos que quedan después de descontar los pasivos).

3. La rentabilidad: la capacidad para obtener utilidades, en forma constante, a lo largo de un periodo.

Los estados financieros son un recurso muy usado por gerentes, accionistas, instituciones financieras, analistas de inversiones, sindicatos y otros grupos interesados en evaluar los resultados de la organización. Por ejemplo, los gerentes podrían comparar el estado financiero actual de la organización con los estados del pasado y con los de la competencia, con el propósito de medir cómo ha actuado la organización con el tiempo. Dada una cantidad suficiente de información, quizá podrían encontrar tendencias que requieren que se tomen medidas correctivas. Los banqueros y los analistas financieros, por otra parte, usarían los estados para decidir si deben invertir en esa empresa o no.

Es importante recordar que los estados financieros no muestran toda la información pertinente. Por ejemplo, los avances tecnológicos o científicos recientes, rara vez se reflejan en los estados financieros. Tampoco reflejan los cambios en el ambiente de la organización, como los cambios de gusto de los consumidores, aunque éstos podrían ser más importantes para el éxito de la organización que su desempeño financiero.

Dependiendo de la empresa que se trate, los estados financieros pueden cubrir el ejercicio, trimestre o mes anterior. Los estados financieros más comunes, usados por organizaciones grandes y pequeñas por igual, son los balances generales, los estados de resultados y los estados de flujos de caja.

Balance general. El mensaje del balance general es: “Ésta es la situación financiera de la organización en este momento en particular”. El lapso cubierto por el balance general de nuestra muestra, la figura 9.4, se indica con las palabras “Al finalizar el año, el 31 de diciembre de 1994”. El balance general es una “fotografía” tomada en esa fecha.

En su forma más simple, el balance general describe a la empresa en términos de sus *activos*, *pasivos* y *capital contable*. Los activos de una empresa van desde el dinero que está en el banco, hasta el valor de su buen nombre en el mercado. La columna izquierda del balance general es una lista de estos activos, en orden descendente de liquidez. Se hace una diferencia entre activos circulantes y activos fijos. Los *activos circulantes* se refieren a rubros como efectivo, cuentas por cobrar, valores negociables e inventarios; es decir, activos que se podrían convertir en dinero en efectivo, a un valor razonablemente pronosticable, en un plazo relativamente corto (casi siempre un año). Los *activos fijos* muestran el valor monetario de la planta, el equipo, los bienes

inmuebles, las patentes y otros artículos usados de forma continuada para producir sus bienes o servicios.

CHAPNER METALS		
Balance general consolidado al 31 de diciembre de 1994		
ACTIVOS		
Activos circulantes	\$ 950,000	
Efectivo		50,000
Valores negociables		350,000
Cuentas por cobrar		250,000
Inventarios		300,000
Activos fijos	1,250,000	
Terrenos		50,000
Plantas y equipo		1,500,000
Menos depreciación acumulada		300,000
Otros activos	70,000	
Patentes y crédito mercantil		
Total de activos	<u>\$2,270,000</u>	
PASIVOS Y VALOR CONTABLE		
Pasivos circulantes	\$600,000	
Cuentas por pagar		475,000
Gastos pagaderos devengados		125,000
Obligaciones a largo plazo	600,000	
Total de pasivos	1,200,000	
Capital contable	1,070,000	
Acciones comunes a la par		850,000
Utilidades retenidas y acumuladas		220,000
Total de pasivos y capital contable	<u>\$2,270,000</u>	

Figura 9.4 Balance general

Los pasivos también constan de dos grupos: los pasivos circulantes y los pasivos a largo plazo. Los *pasivos circulantes* son deudas, por ejemplo cuentas por pagar, préstamos a corto plazo e impuestos insolutos, que se tendrán que pagar dentro del ejercicio fiscal actual. Los *pasivos a largo plazo* incluyen hipotecas, bonos y otras deudas que se pagan gradualmente. El valor contable de la compañía es la cantidad que resulte después de restar el total de pasivos al total de activos. El uso generalizado de las hojas de cálculo electrónicas ha permitido que resulte mucho más fácil preparar los balances generales. Además, se han creado paquetes de cómputo

específicamente para procesar transacciones contables y para preparar los consecuentes estados financieros y balances generales.

Estados de resultados. Así como el balance general describe la situación financiera de una empresa en un momento dado, el estado de resultados resume el desempeño financiero de la empresa dentro de un *intervalo*. Así pues, el estado de resultados dice: “ésta es la cantidad de dinero que he ganado durante este plazo”, en lugar de “ésta es la cantidad de dinero que valemos ahora”.

CHAPNER METALS		
Estado de resultados para el ejercicio al 31 de diciembre de 1994		
Ventas brutas		\$4,298,000
Menos devoluciones	\$ 798,000	
Ventas netas		3,500,000
Menos costo de ventas y gastos de operaciones		
Costo de bienes vendidos	2,775,000	
Depreciación	100,000	
Gastos administrativos y de ventas	<u>75,000</u>	<u>2,950,000</u>
Utilidad de operaciones		550,000
Otros ingresos		15,000
Ingresos brutos		565,000
Menos egresos de intereses	<u>75,000</u>	
Utilidades antes de impuestos		490,000
Menos impuestos	<u>196,000</u>	
Utilidades después de impuestos		<u>\$ 294,000</u>

Figura 9.5 Estado de resultados

Los estados de resultados, como el de la figura 9.5, empiezan con una cifra para los ingresos brutos o las ventas y, de ahí, se restan todos los costos que involucro realizar dichas ventas, por ejemplo el costo de los bienes vendidos, los gastos administrativos, los impuestos, los intereses y otros gastos de operaciones. La cantidad que resta es la ganancia neta disponible para pagar dividendos a los accionistas o para reinvertir en el negocio. En diversos ejemplos se ha visto que, conforme las organizaciones delegan facultades en sus empleados o adoptan planes para repartir utilidades, encuentran que todo el mundo obtiene provecho cuando los empleados conocen los estados de resultados y otros informes financieros.

Estados de flujos de caja. Flujos de efectivo: fuentes y usos de los estados de fondos

Además del balance general y del estado de pérdidas y ganancias normales, muchas empresas presentan los datos financieros en forma de un *estado de flujos de efectivo* o un *estado de fuentes y usos de fondos*. Estos estados muestran de dónde se obtuvieron el dinero o los fondos durante el año (por ejemplo, de operaciones, de reducir las cuentas por cobrar y de la venta de inversiones) y cómo se usaron (por ejemplo, para la compra de equipo, para el pago de dividendos y para reducir las cuentas por pagar) Estos estados no se deben confundir con los estados de pérdidas y ganancias. Los estados de flujos monetarios muestran en qué se usaron el dinero o los fondos, y no la cantidad de pérdidas o ganancias que se realizó.

b) El control presupuestal

Los *presupuestos* son estados cuantitativos formales de los recursos que se separan a fin de realizar las actividades proyectadas para determinados periodos. Por tanto se usan mucho como medios para las actividades de la planificación. Existen varias razones que explican el uso tan generalizado.

En primer término, los presupuestos se presentan en términos monetarios, los cuales se pueden usar fácilmente como común denominador para una amplia gama de actividades de la organización -contratación y capacitación del personal, compras de equipo, producción, publicidad y ventas-. En segundo, el aspecto monetario de los presupuestos significa que pueden transmitir información, en forma directa, sobre un recurso fundamental para la organización, el capital, y sobre una meta fundamental de la organización, las utilidades. Por consiguiente, las empresas orientadas a las utilidades los usan mucho.

En tercero, los presupuestos establecen normas de desempeño, claras y definidas, para un ciclo de tiempo establecido, por regla general, un año. En intervalos definidos de dicho lapso, los resultados reales se comparan directamente con el presupuesto. Las desviaciones se pueden detectar sin problema y atacar en consecuencia.

Además de ser un magnífico instrumento de control, los presupuestos son uno de los medios fundamentales para coordinar las actividades de la organización.

La interacción entre los gerentes y los subordinados que ocurre durante el proceso de la preparación del presupuesto, servirá para definir e integrar las actividades de los miembros de la organización.

Proceso presupuestal

El proceso presupuestal suele empezar cuando los gerentes reciben los pronósticos económicos de los mandos altos, así como los objetivos de ventas y utilidades del año entrante, además de un calendario informando cuándo deben estar terminados los presupuestos. Los pronósticos y los objetivos proporcionados por los mandos superiores representan los lineamientos para preparar los presupuestos de los otros gerentes.

En algunas organizaciones se prefieren los presupuestos de “arriba hacia abajo”. Los presupuestos son impuestos por la alta dirección, casi sin consultar a los gerentes de niveles más bajos, o sin consultarlos en absoluto. Sin embargo, la mayor parte de las empresas prefieren el proceso presupuestal de “la base hacia arriba”: los presupuestos son preparados, cuando menos al principio, por quienes los aplicarán. Después, los presupuestos se envían hacia arriba para que los directivos de niveles más altos los aprueben.

El proceso presupuestal de abajo hacia arriba tiene varias ventajas en el caso de muchas organizaciones. En primer lugar, los supervisores y los jefes de departamento de niveles más bajos tienen una visión más cercana de sus necesidades que los gerentes de la cima, y pueden proporcionar detalles más realistas para sustentar sus propuestas. Asimismo, es menos probable que pasen por alto algún ingrediente vital o falla oculta que, más adelante, podría impedir su aplicación. Además, estos gerentes tienen más motivos para aceptar y cumplir con presupuestos en cuya preparación han intervenido. Por último, el ánimo y la satisfacción suelen ser mayores cuando las personas participan de manera activa tomando decisiones que las afectan. El documento de la figura 9.6 contiene una lista de los mejores aspectos de los presupuestos de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

El proceso mediante el cual los gerentes de niveles inferiores participan en la preparación de los presupuestos es parecido al proceso de planificación de varios niveles. Los supervisores preparan las propuestas para el presupuesto a partir de los lineamientos establecidos por la alta dirección. Después, los jefes de departamento revisan los presupuestos de los estratos más bajos y resuelven cualquier inconsistencia antes de reunirlos en los presupuestos del departamento. Estos presupuestos se entregan después a los gerentes de niveles altos para su aprobación.

El proceso continúa hasta que todos los presupuestos están terminados, son reunidos por el contralor o director de presupuestos y se le entregan al comité de presupuestos para que los revise.

Por último, el presupuesto maestro se envía a los mandos más altos (el presidente, el director general o el consejo de administración) para que den su visto bueno.

PUNTOS QUE INCORPORA MEJOR LA PRESUPUESTACIÓN DE ARRIBA HACIA ABAJO	PUNTOS QUE INCORPORA MEJOR LA PRESUPUESTACIÓN DE ABAJO HACIA ARRIBA
Proyecciones económicas de la industria	Planes de operaciones
Parámetros de planificación de la empresa	Información sobre la competencia, los productos y los mercados
Metas de la empresa	Cursos de acción alternativos
Disponibilidad general de recursos	Requisitos específicos de recursos

Figura 9.6 Presupuestación de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba

Tipos de presupuestos

Los presupuestos de las organizaciones son de dos tipos: presupuestos de operaciones y presupuestos financieros. El *presupuesto de operaciones* señala los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el plazo del presupuesto. Por regla general, enumeran tanto las cantidades materiales (por ejemplo, barriles de petróleo), como las cifras de los costos. Los *presupuestos financieros* detallan el dinero que la organización pretende gastar en ese mismo plazo y las fuentes de dónde se obtendrá el dinero. Estos tipos de presupuestos componen el plan presupuestal global de la empresa.

c) Auditorias

Para una gran parte del público general, el término *auditoria* va ligado a la detección de fraudes. Aunque el encontrar un fraude es, de hecho, uno de los aspectos importantes de las auditorias, dista mucho de ser el único. Las auditorias son un proceso de evaluación que tienen muchas aplicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros, hasta proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales. En esta sección se analizarán dos tipos de auditorias: *las auditorias externas* y *las auditorias internas*.

Auditorias externas

La auditoria externa tradicional es, en gran medida, un proceso de verificación que implica la evaluación independiente de las cuentas y los estados financieros de la organización, Se revisan los activos y los pasivos, así como los informes financieros con el objeto de verificar si están completos y exactos. La auditoria es realizada por personal contable empleado por un despacho

externo de contadores o por contadores contratados al efecto. El propósito de los auditores no es preparar los informes financieros de la empresa, su labor consiste en verificar si la empresa, al preparar sus estados financieros y al evaluar sus activos y pasivos, se ha ajustado a los principios contables generalmente aceptados y si los ha aplicado debidamente.

La auditoria externa desempeña un papel muy importante Para fomentar la honradez, no sólo al preparar los estados, sino también en la operación práctica de la organización. De hecho, es una importante revisión sistemática para prevenir los fraudes en las organizaciones. Para las personas ajenas a la organización, por ejemplo los banqueros y los posibles inversionistas, la auditoria externa representa una garantía de que los estados disponibles para el público son exactos.

La auditoria externa se efectúa cuando el periodo de operaciones de la organización ha concluido y los estados financieros están terminados. Por consiguiente, y también porque ésta suele concentrarse en una serie relativamente limitada de estados financieros y transacciones, la auditoria externa, por regla general, no representa una contribución importante para el control de las operaciones corrientes de la organización. No obstante, el saber que la auditoria ineludiblemente tendrá lugar sirve como preventivo para actos que podrían resultar vergonzosos si fueran descubiertos durante la auditoria o después de ella.

Auditorias internas

Las auditorias internas son realizadas por miembros de la organización. Su propósito es ofrecer garantía razonable de que los activos de la organización están debidamente protegidos y de que los registros financieros son llevados con la precisión y la confiabilidad suficientes para preparar los estados financieros, Además, las auditorias internas sirven a los directivos para evaluar la eficiencia de las operaciones de la organización y el desempeño de los sistemas de control. Este proceso, como se concentra en las operaciones de la organización, también se conoce como *auditoria de las operaciones*.

La auditoria interna puede ser efectuada como un proyecto independiente, a manos de ciertos miembros del departamento de finanzas o, en las organizaciones grandes, de un equipo dedicado a las auditorias internas de tiempo completo. El alcance y la profundidad de la auditoria también puede variar, dependiendo del tamaño y de las políticas de la empresa. Puede ir desde una encuesta relativamente estrecha, hasta un análisis global y amplísimo, que vaya más allá de la evaluación de los sistemas de control y abarque las políticas, los procedimientos, el uso de la

autoridad y la calidad y eficacia generales de los métodos administrativos que se están usando. Así pues, en este papel, salta a la vista que el proceso administrativo se corrige a sí mismo.

9.6 Cualidades de un sistema de control eficiente

Los sistemas de control eficientes tienden a tener ciertas cualidades en común. La importancia de estas cualidades varía con la situación, pero podemos generalizar que las características siguientes pueden hacer a un sistema de control más eficiente.

1. **Precisión.** Un sistema de control que genera información poco precisa puede dar como resultado fallas de la administración para tomar la acción cuando es necesaria o responder a un problema inexistente. Un sistema de control preciso es confiable y genera información válida.
2. **Oportunidad.** Los controles deben llamar la atención de la administración sobre las variaciones en el tiempo para evitar serias transgresiones en el desempeño de una unidad. La mejor información tiene poco valor si se da atrasada. Por tanto, un sistema de control eficiente debe ofrecer información oportuna.
3. **Economía.** Un sistema de control debe funcionar de manera económicamente razonable. Cualquier sistema de control tiene que justificar los beneficios que ofrece en relación con los costos en que incurre. Para reducir costos, la administración debe tratar de imponer una cantidad de control mínima que resulta necesaria para generar los resultados deseados.
4. **Flexibilidad.** Los controles efectivos deben ser bastante flexibles para ajustarse a los cambios adversos o aprovechar las nuevas oportunidades. Pocas organizaciones cuentan con ambientes tan estables que no tengan necesidad de flexibilidad. Aun las estructuras altamente mecánicas requieren controles que se puedan ajustar, como tiempos y cambio de condiciones.
5. **Comprensión.** Los controles que no pueden ser comprendidos no tienen valor. Por tanto, en ocasiones es necesario sustituir los controles menos complejos por instrumentos sofisticados. Un sistema de control difícil de comprender puede provocar errores innecesarios, empleados frustrados y por último que sea ignorado.
6. **Criterio razonable.** Los criterios de control deben ser razonables y alcanzables. Si son demasiado altos o no razonables, ya no motivan. Debido a que la mayoría de los

empleados no desea al riesgo de ser etiquetado de incapaz por acusar a sus superiores de pedir demasiado, los empleados pueden recurrir a atajos no éticos o ilegales: Por tanto, los controles deben imponer criterios que desafíen y animen a las persona a alcanzar niveles de desempeño superiores sin desmotivar o alentar una decepción.

7. Ubicación estratégica. La administración no puede controlar todo lo que sucede en una organización. Aun cuando se pudiera, los beneficios no justificarían los costos. Como resultado, los administradores deben establecer controles en los factores que son estratégicos para el desempeño de la organización. Los controles deben cubrir actividades, funciones, eventos críticos dentro de la organización, Esto es, se deben centrar en puntos en los que es más probable que se presenten variaciones en el estándar o en los cuales la variación provocaría el mayor daño. En un departamento en el que los costos de mano de obra son de 20 mil dólares al mes y los costos postales son de 50 dólares al mes, un exceso del 5% en el primero es más importante que un 20% en el último. Por tanto, se deben establecer controles para la mano de obra y una asignación económica importante, considerando que los costos postales no parecen ser graves.
8. Haga énfasis en la excepción. Debido a que los administradores no pueden controlar todas las actividades, deben establecer sus instrumentos de control estratégico de manera que dichos instrumentos puedan llamar la atención sólo sobre las excepciones. Un sistema de excepción asegura que un administrador no se verá saturado por la información de las variaciones en el estándar. Por ejemplo, si la política administrativa ofrece a los supervisores la autoridad para proporcionar aumentos anuales hasta por 200 dólares al mes, aceptar gastos individuales hasta por 500 dólares y aprobar gastos hasta por 5,000 dólares, entonces sólo las desviaciones sobre estas cantidades requerirán aprobación de los niveles superiores de la administración. Estos puntos de control se vuelven controles que son parte de las limitaciones de autoridad y liberan a los niveles superiores de la administración de la revisión de los gastos de rutina.
9. Criterio múltiple. Los administradores y empleados en la misma medida buscarán "verse bien" en relación con los criterios que se controlan. Si la administración controla mediante una sola medida como la utilidad de la unidad, el esfuerzo se dirigirá sólo a salir bien sobre ese estándar. Las medidas múltiples del desempeño disminuyen este enfoque limitado. Los criterios múltiples tienen un efecto positivo Debido a que son más difíciles

de manipular que una sola medida, es posible que desalienten los esfuerzos por sólo verse bien. Además, debido a que el desempeño en raras ocasiones puede ser evaluado de manera objetiva a partir de un solo indicadores los criterios múltiples hacen posible las evaluaciones de desempeño más precisas.

10. Acción correctiva. Un sistema de control efectivo no sólo señala cuándo se presenta una desviación significativa en el estándar, también sugiere qué acción se debe tomar para corregir la desviación. Esto es, debe señalar el problema y especificar la solución. Esto con frecuencia se logra estableciendo lineamientos de "si-entonces"; por ejemplo, si los ingresos de la unidad disminuye en más del 5%, entonces los costos unitarios deben ser reducidos por una cantidad similar.

9.7 Factores de contingencia del control

Si bien las generalizaciones sobre los sistemas de control efectivos ofrecen lineamientos, su validez tiene influencia de los factores situacionales. Éstos incluyen la dimensión de la organización, la posición en la jerarquía de la organización, el grado de descentralización, la cultura organizacional y la importancia de una actividad (véase la Figura 9.7)

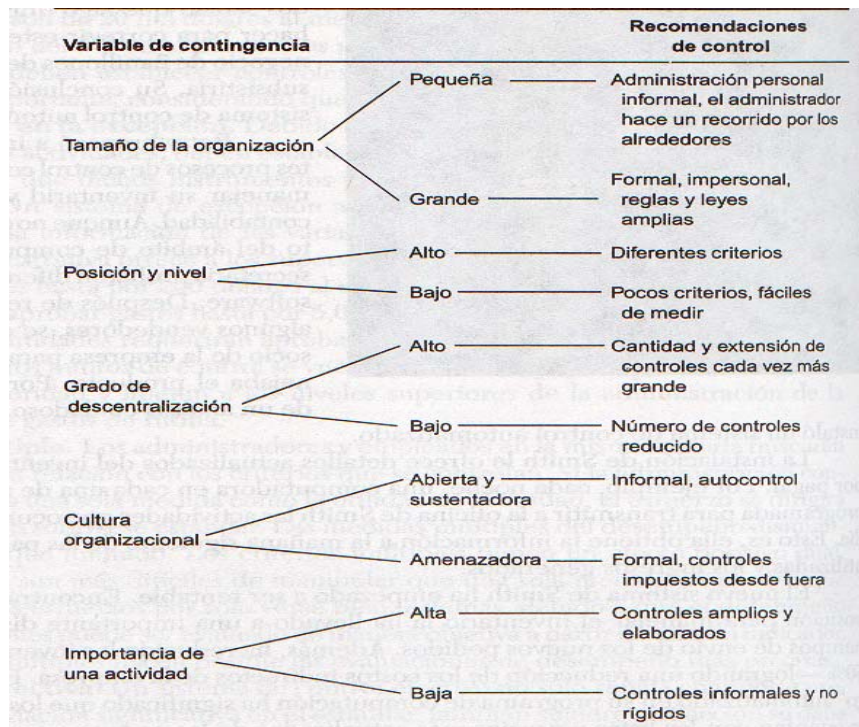


Figura 9.7 Factores de contingencia en el diseño de sistemas de control

Los sistemas de control deben cambiar para reflejar el tamaño de la organización. Un negocio pequeño depende de los instrumentos de controles informales y más personales. El control concurrente mediante la supervisión directa es posiblemente el que tenga mayor costo efectivo. A medida que las organizaciones aumentan en tamaño, es posible que la supervisión directa sea apoyada por un sistema formal adaptable. Las empresas muy grandes por lo común tendrán controles de fomento para el avance y retroalimentación altamente formalizados e impersonales.

A mayor nivel en la jerarquía de la organización, mayor es la necesidad de establecer los criterios de control múltiples, diseñados para las metas de la unidad. Esto refleja el incremento en la ambigüedad del desempeño para la medición conforme una persona asciende en la jerarquía. Por el contrario, los puestos de nivel inferior tienen definiciones más claras del desempeño que permiten una interpretación más limitada del desempeño de puesto.

A mayor grado de descentralización, habrá un mayor número de administradores que necesitarán retroalimentación sobre el desempeño de los subordinados que toman decisiones. Puesto que los administradores que delegan autoridad son responsables de las acciones de aquellos a quienes se les delegó, los administradores confirman que las decisiones de sus empleados son tanto eficientes como efectivas.

La cultura organizacional puede ser de confianza, autonomía y apertura, o de temor y represalia. En el primer caso podemos esperar encontrar más autocontrol informal y, en el último, sistemas de control impuestos y formales para asegurar que el desempeño se encuentra dentro de los estándares. Al igual que con los estilos de liderazgo, las técnicas de motivación, la estructura organizacional, las técnicas para el manejo de conflictos y la medida en que los miembros organizacionales participan en la toma de decisiones, el tipo y grado de control debe ser congruente con la cultura organizacional.

Por último, la importancia de una actividad influye en la decisión si se va a controlar y cómo se va a hacer. Si el control es costoso y las consecuencias de un error son pequeñas, es posible que el sistema de control no sea desarrollado. Sin embargo, si un error puede ser perjudicial para la organización, es posible que se implanten amplios controles -aun cuando el costo sea elevado.

9.8 El lado disfuncional del control

Larry Boff llamó al número de emergencia del departamento de bomberos de Dallas para pedir ayuda inmediata para su madrastra que tenía problemas de respiración. La enfermera

despachadora Billie Myrie, pasó 15 minutos discutiendo con Boff por qué no llevaba a su madrastra al teléfono. Boff dijo a Myrie que su madrastra estaba en la recámara y no podía hablar. Myrie insistió en que a ella se le exigía hablar con la persona en cuestión para determinar si la situación era una emergencia en verdad. Boff insistió en que su madrastra no podía hablar por teléfono y suplicó a Myrie que enviara una ambulancia. Myrie continuamente respondía que no podía enviar una ambulancia hasta que hablara con la madrastra de Boff. Después de 15 minutos de no lograr nada, Boff colgó el teléfono. Su madrastra estaba muerta.

Tres administradores, en una gran planta de camiones de la General Motors en Flint Michigan, instalaron una caja secreta de control en la oficina de un supervisor para anular el panel de control que regulaba la velocidad de la línea de ensamble. El dispositivo permitió a los administradores acelerar la línea de ensamble -una grave violación al contrato de la GM con el sindicato de trabajadores automotrices unidos (United Autoworkers). Cuando se dieron cuenta, los administradores explicaron que, si bien ellos sabían que lo que estaban haciendo era equivocado, la exigencia de los superiores por cumplir con metas de producción no realistas fue tan grande que ellos sintieron que el panel de control secreto era la única manera en que podrían cumplir con sus objetivos. Como lo describió un administrador; los ejecutivos de alto nivel de GM dirían, "no importa cómo lo hagas --sólo hazlo".

¿Alguna vez ha notado que las personas que trabajan en la oficina de registros universitarios suelen no mostrar interés por los problemas de los estudiantes? Se vuelven muy exigentes para asegurar que cada regla sea cumplida, por lo que pierden de vista el hecho de que su trabajo es servir a los estudiantes, ¡no confundirlos!

Estos ejemplos ilustran lo que sucede cuando los controles son inflexibles o los estándares de control son irracionales. Las personas pierden de vista las metas globales de la organización. En lugar de que la organización dirija los controles, en ocasiones, los controles dirigen la organización.

Puesto que cualquier sistema de control tiene imperfecciones, los problemas se presentan cuando los individuos o las unidades organizacionales intentan verse bien sólo en términos de los instrumentos de control. El resultado es disfuncional en términos de las metas organizacionales. Con mayor frecuencia, esta disfuncionalidad es provocada por las medidas de desempeño incompletas. Si el sistema de control evalúa sólo la cantidad de producción, las personas pasarán por alto la calidad. De la misma manera, si el sistema mide las actividades más que los

resultados, las personas pasarán su tiempo intentando dar una buena apariencia sobre las medidas de la actividad.

Nuestra conclusión es que los controles tienen tanto un lado superior como uno inferior. Las fallas en el diseño de flexibilidad para los sistemas de control pueden provocar problemas más serios que aquellos para los que los controles fueron implementados para prevenir.

Preguntas para revisión y análisis

- 1.- ¿Cuál es el papel del control en la administración?
- 2.- ¿Cómo se vincula la planeación y el control?
- 3.- ¿Cuáles son los pasos principales del proceso de control?
- 4.- ¿Por qué es importante para establecer las normas de medición definir claramente las metas?
- 5.- Mencione las ventajas de cada una de las técnicas para medir los resultados reales
- 6.- ¿Por qué es crítico determinar el rango de variación aceptable al medir los resultados?
- 7.- Determine la diferencia entre acción correctiva inmediata y acción correctiva básica
- 8.- ¿Por qué es más crítico para el proceso de control “lo que se mide” que “cómo se mide”?
- 9.- Mencione la importancia de identificar las áreas clave de resultados (ACR).
- 10.- ¿Cómo se identifican los puntos estratégicos de control?
11. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del control para el fomento del avance?
12. ¿Por qué el control de retroalimentación es el tipo más común de control?
- 13.- ¿Qué ventaja tiene la organización el usar controles financieros?
- 14.- ¿Qué vigilan los estados financieros y qué tipos de estados financieros se utilizan?
- 15.- Describa el proceso presupuestal y los diferentes tipos de presupuestos
- 16.- Describa las auditorías internas y externas.
- 17.- Anote cuatro cualidades de un sistema de control eficiente
- 18.- ¿Cómo afectan los factores de contingencias a los sistemas de control?
- 19.- ¿Qué pueden hacer los administradores para reducir la disfuncionalidad de los controles?

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Galicia Fernando. (1998). *Administración de recursos humanos*: México. Trillas
- Arias, Galicia L. Fernando, Heredia, Espinosa L. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*: México. Trillas 5ª ed.
- P. van Gigch, Jhon. (1997). *Teoría general de sistemas*. México. Trillas
- Robbins Stephen P, De Cenzo David A. (1996). *Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones*. Prentice Hall. México.
- Rue y Byars, *Administración teoría y aplicaciones*
- Stoner, James A.F, Freeman, R. Edward, Gilbert Jr., Daniel R. (1996). *Administración*: México, Prentice Hall, 6ª ed.