

## **Unidad 8. Proceso administrativo**

### **8.1. El proceso administrativo**

#### **8.1.1. Concepto y características**

La administración, como ciencia, exige en su desarrollo teórico y práctico un estilo de pensamiento sistematizado, con bases sólidas en la investigación y en la elaboración de sus teorías, que rompa con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la practica. Éstas son algunas de las características de la administración que da como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica: el método científico, y con ello, la creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el proceso administrativo.

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol, y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándole a ésta una capacidad de abstracción más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particularizados a las necesidades de las organizaciones, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control.

Considerando la importancia de este instrumento, mencionaremos algunas características del proceso administrativo:

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

### **8.1.2. Naturaleza**

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

La disciplina que exige se encuentra en los principios que lo regulan; el orden se manifiesta en la consecución de las fases, nos organiza, nos enseña a pensar y trabajar en un estilo lógico y sistémico en el proceso de decisiones; la flexibilidad, siendo una característica natural de la administración, crea un modelo manejable de trabajo, para amoldarse a las necesidades, cultura organizacional y estilos gerenciales de la organización de que se trate. El proceso administrativo no se debe considerar como una fórmula rígida.

La eficiencia del proceso administrativo no está proyectada exclusivamente para los aspectos de sistemas, procedimientos y maquinaria de una organización. El factor humano es un recurso escaso (mano de obra calificada), con sentimientos y valores, que merece ser tratado como tal. De esto emanan la creatividad y la productividad de una organización.

### **8.1.3. Principios**

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

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

#### *Planeación*

Principio de previsibilidad. Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que existe siempre el riesgo.

Principio de objetividad. La práctica administrativa debe apoyarse en hechos, y no en opiniones subjetivas.

Principio de la medición. Los objetivos serán más seguros cuanto más podamos apreciarlos cuantitativamente, es decir, que sean susceptibles de medición.

Principio de precisión. Los planes deben elaborarse con la mayor precisión posible, y no con afirmaciones vagas y genéricas, ya que van a regir acciones concretas.

Principio de flexibilidad: Es cierto que debe existir precisión en la elaboración de los planes, pero en su implementación debe haber margen para los cambios que surjan en forma imprevista.

Principio de unidad. Dentro de la organización se elaboran planes en cada una de las áreas de trabajo, pero estos planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un solo plan general.

Principio de rentabilidad. Todo plan debe redituar una relación favorable de los beneficios que espera respecto a los costos que exige.

### *Organización*

Principio de especialización. El trabajo tiende a dividirse cada vez más en actividades concretas. El individuo reditúa mayor eficiencia, precisión y destreza al responsabilizarlo a una actividad más limitada y concreta. La especialización genera mayor creatividad e iniciativa.

Principio de unidad de mando. Un subordinado recibirá ordenes de un solo jefe.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad. Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe dentro de los niveles de la organización, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.

Principio de dirección-control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

### *Dirección*

Principio de coordinación de intereses. Es importante lograr una comunión de intereses particulares y generales dentro de la organización, para el logro de los objetivos.

Principio de impersonalidad del mando. El ejercicio de la autoridad debe verse como producto de una necesidad de todo el organismo, y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Principio de la vía jerárquica. Las órdenes, quejas y comunicaciones en general deben seguir los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón, ni en forma constante.

Principio de resolución de conflictos. El conflicto debe resolverse lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina y que produzca el menor disgusto de las partes involucradas.

Principio de aprovechamiento de conflictos. El conflicto no es una amenaza; por el contrario, administrativamente se considera como una oportunidad y debe aprovecharse para forzar el encuentro de soluciones.

### *Control*

Principio del carácter administrativo del control. Es necesario distinguir “las operaciones” de control de “la función” de control.

Principio de los estándares. El control es imposible si no se fijan anticipadamente, en forma precisa y cuantitativa, los estándares correspondientes a la operación en turno.

Principio de excepción. El control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto.

## **8.2. La planeación y su aplicación en las áreas funcionales**

### **8.2.1. Naturaleza y propósito**

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro.

Planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución. La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema; por tal motivo,

debe abordarse con un enfoque integral. Dentro de los propósitos de la planeación está el definir al objetivo o camino concreto, siendo esto fundamental para determinar las directrices de una organización; la racionalización de los planes es otro de los propósitos básicos, ya que permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Por ello, el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional. Control sin planeación es, simplemente, imposible.

Por último, reconsideraremos varias definiciones de planeación. Según Terry y Franklin: “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias a fin de realizar los objetivos organizacionales”.

De acuerdo con Ackoff, la planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas, en el cual deben considerarse dos aspectos fundamentales: el proceso determinará *qué* hacer y *cómo* hacerlo antes de que se requiera la acción.

Agustín Reyes Ponce: “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios, secuencias de operaciones y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”.

Koontz y Weihrich: “La planeación es el proceso gerencial que incluye seleccionar la misión de la organización, los objetivos y las acciones para alcanzarlos, provee de un enfoque racional para lograr los cursos de acción futuros. Genera un espíritu de innovación administrativa”.

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

## **8.2.2. Conceptos básicos**

### **8.2.2.1. Objetivos**

La organización que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como de hasta dónde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Un objetivo es,

entonces, un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar. Terry y Franklin nos definen el objetivo como la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación. Los objetivos exigen ser claros y precisos para determinar los escenarios necesarios y los esfuerzos correspondientes al logro de los mismos. Los objetivos mal planteados e inapropiados, lejos de ayudar a la dirección, entorpecen la eficiencia y no permiten lograr la misión de las organizaciones.

Los objetivos son como el hilo que mantiene la unidad entre todos los planes. De ahí la importancia de plantear cabalmente objetivos que motiven, exhorten al triunfo y definan la misión y propósitos de una organización.

#### **8.2.2.1.1. Tipos y clasificación**

Al analizar diferentes autores, estudiosos de la práctica administrativa, encontramos que existe una galería inmensa sobre la clasificación de los objetivos. La institución desarrolla sus objetivos con base en renglones estratégicos tales como su misión, proyectos y cultura propia. Analicemos algunos modelos al respecto. El libro *Efectividad gerencial* (Reddin, 1997) nos muestra la siguiente clasificación de los objetivos.

**Objetivos normales.** Son los que se basan directamente en las áreas de efectividad establecidas para la posición. Son los más importantes dentro de la organización.

**Objetivos especiales.** Se refieren a los estudios de factibilidad que exploran nuevas áreas, la experimentación de sistemas y procedimientos nuevos; asimismo, se relacionan con la creatividad y formas nuevas de pensamiento.

**Objetivos de desarrollo.** Son aquellos que tienen que ver con la formación del gerente en sus funciones y pueden referirse a cursos, visitas a plantas, conferencias o a la lectura de libros y publicaciones.

Hicks y Gullet, en su obra *Administración*, desarrollan la siguiente clasificación de los objetivos.

Objetivos de actuación. Son aquellos que se identifican con las tareas de las personas relacionadas con su puesto. Se subdividen a su vez en categorías de rutina, resolución de problemas y de innovación.

Objetivos personales. Los objetivos de desarrollo personal tienen como intención fomentar las habilidades y conocimientos de un individuo.

La siguiente clasificación es la más común, ya que son los objetivos que caracterizan a una organización en cualquier renglón.

Objetivos económicos. Responden a las perspectivas de los inversionistas en cuestión de su dinero, a la vez que satisfacen las necesidades de poder económico de sus trabajadores.

Objetivos sociales. Internamente crean un ambiente agradable de trabajo, desarrollan ética y fomento de valores individuales y organizacionales, satisfacen en todos los valores que debe contener el producto (materia prima, peso, contenido) a una sociedad cada vez más ávida de creaciones y calidad. También ayudan a acabar con el desempleo, desarrollan una apropiada infraestructura de la entidad en que se trabaja, etcétera.

Objetivos políticos. Crean imagen, la alimentan y venden ante sus competidores y la sociedad en general. Promueven enlaces, estrategias que ayuden al desarrollo de la industria en específico, intercambio de información entre empresas, unificación de estándares de calidad y filosofía de trabajo, etcétera.

Objetivos técnicos. Fomentan la educación entre los trabajadores a través de la constante capacitación y promueven cada vez más profesionistas en la línea gerencial de la institución, estimulan la creatividad y el uso de tecnología de punta en su línea de trabajo.

En función del área que abarcan y del tiempo que se establezca pueden ser:

*Objetivos estratégicos o generales.* Comprenden a toda la empresa y se establecen a largo plazo.

*Objetivos tácticos o departamentales.* Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto y mediano plazo.



*Objetivos operacionales o específicos.* Se definen en niveles o secciones específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, son a corto plazo, responden en función a los objetivos departamentales y generales.

#### **8.2.2.1.2. Medición, jerarquía e integración**

Los objetivos forman una jerarquía en el concepto de su elaboración e implementación en la práctica administrativa, y este concepto se puede ilustrar en forma piramidal, desde el objetivo global hasta los objetivos individuales específicos. A continuación, retomando a Koontz y Weihrich, de su libro *Administración, una perspectiva global*, consideraremos la enunciación de los objetivos organizacionales, desde su perspectiva de jerarquía.

- a) Los objetivos socioeconómicos. Es la cúspide, el nivel más alto que persigue una organización; el propósito socioeconómico genera no sólo bienestar a sus propietarios, sino también a los integrantes de la misma.
- b) En segunda instancia se encuentra la misión, que es definida como la razón de ser de las organizaciones. Esta misión es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que deseen colaborar en el desarrollo del negocio.
- c) En tercera instancia tenemos a los objetivos generales de la organización. Son aquellos objetivos integrales que se consideran a largo plazo o estratégicos, que visualizan a la organización como un todo. Dentro de esta clasificación tenemos algunos objetivos planteados, tales como eficiencia organizacional, maximización de utilidades, liderazgo industrial, bienestar del empleado, entre otros.
- d) En siguiente plano tenemos los objetivos de división, que son creados en un área de trabajo definida por cierta especialidad.
- e) Los objetivos de departamento. Este tipo de objetivos tiende a desarrollar metas más específicas de trabajo y tiene mucho que ver con el aspecto operativo de la

organización. Los jefes de departamento y los supervisores son los encargados de elaborar dichos objetivos, ya que son, en teoría, los más experimentados en las funciones y actividades de la organización.

- f) Por último, se encuentran los objetivos individuales. Son aquellos que genera el empleado en su puesto de trabajo y tienen que ver con el desempeño individual, objetivos de desarrollo personal y cumplimiento con estándares de trabajo.

Anteriormente recalcamos el hecho de que un objetivo es una situación esperada que pretende la organización, pero en realidad esta situación tiene que lograrse en forma eficiente, es decir, productivamente en todos los ángulos que se le vean. ¿Cómo saber si fue eficiente o no? Bueno, sencillamente midiéndola. En otras palabras, que el objetivo debe ser susceptible de medición para determinar al final de la faena su eficacia y eficiencia en la consecución de los logros.

Aplicando el principio de medición, podríamos decir que “el objetivo será tanto más seguro cuanto más podamos apreciarlo, no sólo cualitativamente sino en forma cuantitativa o susceptible a medirse”.

Un método de medición es una enunciación clara sobre cómo se debe medir el logro del objetivo; debe buscarse algún método disponible para llevar a cabo dicha medición. En su defecto se agregará alguna expresión como “juicio subjetivo”; es importante evitar esto.

Asimismo, hay que considerar que el instrumento de medición que utilicemos no salga muy caro en relación con los resultados que deseamos obtener.

### **8.2.2.1.3. Guía para la formulación**

¿Quién fija los objetivos?

Los objetivos pueden ser fijados de cuatro modos. En el primero, los objetivos son fijados por el superior para el subordinado, esto es en forma unilateral y parece ser el método más utilizado y tradicional; es como una orden más específica que la usual. El segundo método implica que el superior fije los objetivos y los discuta con su subordinado, esto es que los objetivos se consideran por el momento como

tentativas susceptibles a modificaciones y estudios. Sigue existiendo una autoridad sobre lo “estudiado”, el subordinado se siente presionado a “compartir” las ideas de su jefe y es poco probable que se logre compromiso del subordinado. El tercer método implica fijar los objetivos a través de un binomio superior-asesores; este método es muy utilizado para el establecimiento de los objetivos. Un asesor interno o externo que se entrevista en privado y conjuntamente con el superior y subordinado e instrumenta su acuerdo sobre un conjunto de objetivos y medidas. El subordinado siente que la situación está en dos por uno, es decir, que existen dos autoridades contra él solo. El subordinado y el superior sufren los cambios porque es necesario contar con el asesor en todo el proceso de implementación de los objetivos, por lo tanto, el método tiende a ser muy costoso, ya que un asesor externo es un especialista que no regala su tiempo ni su trabajo. El cuarto método es el de subordinado-superior. El subordinado formula y propone un conjunto de objetivos y elabora una serie de reuniones con su superior para comunicar cuáles son sus objetivos. Con este método, ambos contribuyen en forma equilibrada a los objetivos.

#### *Formulario de registro de objetivos*

Considerando la importancia de los objetivos, no es mala idea registrarlos en un formulario con los siguientes siete títulos:

Área de efectividad.

Número de serie.

Objetivo.

Prioridad.

Método de medición.

Programa.

Actuación real.

#### **8.2.2.1.4. Metas: definición, características y clasificación**

Paradójicamente, muy pocas veces se escucha la palabra meta dentro de las organizaciones; los libros de texto y de lectura administrativa apenas abarcan este término. Tal vez existan muchas razones para esto, pero lo cierto es que las organizaciones siempre están proponiendo y cumpliendo alguna meta. Todas las organizaciones a las que pertenecemos tienen en común varios elementos, y quizá el más obvio sea una meta o finalidad. Las metas varían en cada caso, según sea el tipo de organización de la que se trate; pero sin una meta no habrá razón para que exista una organización. La palabra meta ha sido empañada, absorbida y empobrecida por el concepto objetivo. Mas, sin duda alguna, este último no sería posible si no lográramos una serie de metas; con esto queremos decir que la meta se considera como una parte proporcional del objetivo. Para obtener un título necesitamos cubrir ciertos créditos, es decir, pasar con calificación aprobatoria las asignaturas del plan de estudios; nuestra meta día a día es aprobar alguna de las 20, 30 ó 50 materias que componen dicho plan. En resumen, meta es todo aquello que deseamos lograr a corto plazo. Hablando desde un punto de vista sistémico, cuando un objetivo se cumple, automáticamente se convierte en una meta, ya que la organización va en busca de nuevos logros.

Según Stoner y Freeman, en su obra llamada *Administración* (1992), las metas son importantes al menos por cuatro razones:

- a) Proporcionan un sentido de dirección.
- b) Permiten enfocar nuestros esfuerzos.
- c) Guían nuestros planes y decisiones.
- d) Ayudan a evaluar nuestro progreso.

Los criterios para clasificar las metas están de acuerdo con los objetivos que persigue la organización. Encontramos que existen metas:

- a) Individuales y organizacionales.
- b) Específicas y generales.

c) Básicas y extraordinarias.

### **8.2.2.2. Políticas**

#### **8.2.2.2.1. Definición**

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

Las políticas, de acuerdo con George R. Terry, son: “Una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general, de la cual se desenvuelve la acción administrativa”. Koontz y Wehrich, por su parte, definen a las políticas como “declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”.

#### **8.2.2.2.2. Características**

Se consideran como características de las políticas los siguientes puntos:

- a) Las políticas se formulan con cierto grado de flexibilidad, son elásticas y dinámicas y requieren interpretación para usarse.
- b) Las políticas pueden vaciarse en una disposición concreta, convirtiéndose en normas.
- c) Las políticas son declaraciones generales para cumplir tres funciones: inspirar, interpretar y suplir normas.
- d) Se formulan en los altos niveles.
- e) Las políticas son un instrumento de descentralización de la autoridad.

- f) Facilitan y agilizan la toma de decisiones.
- g) Con las políticas departamentales se definen los límites de los sectores de la empresa, a la vez que los interrelacionan.
- h) A mayor número de políticas, mayor eficiencia.
- i) Definen el área en la cual deben tomarse decisiones, pero no dan la decisión.
- j) Tienden a ser amplias, dejan lugar para el criterio.
- k) Deben ser consistentes.

### **8.2.2.3. Programas**

#### **8.2.2.3.1. Definición**

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

Si se debe realizar algún trabajo importante, se debe disponer de tiempo suficiente. Es necesario, antes de tomar cualquier iniciativa, establecer la cronología y la prioridad de cada una de las etapas y actividades que debemos cubrir, previamente al resultado final. La programación de actividades nos permite estudiar diversas alternativas y decidir el camino más rápido y económico para lograr un objetivo en concreto.

Koontz y Weihrich definen así a los programas: “Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción”. Por lo general, cuentan con apoyo de presupuestos.

Por su parte, Terry y Franklin definen al programa como: “Un plan amplio que incluye el uso futuro de diferentes recursos en un patrón integrado y que establece

una secuencia de acciones requeridas y programas cronológicos para cada uno con el fin de alcanzar los objetivos estipulados”.

#### **8.2.2.3.2. Características**

Las características de los programas de trabajo son las siguientes:

- a) El programa es un plan de trabajo, medido y definido cronológicamente.
- b) El programa suministra información e indica estados de avance.
- c) Es un instrumento de orden y aplicable a la división de trabajo.
- d) Desarrollar un programa de trabajo nos permite disminuir costos y tiempos perdidos en el proceso del mismo, aprovechando las holguras correspondientes.
- e) El programa de trabajo va enlazado con los presupuestos del mismo, permitiendo así un análisis más concienzudo de los recursos que utilizaremos.
- f) El programa de trabajo define responsabilidades, evitando duplicidad de esfuerzos.
- g) El programa de trabajo se define más en los niveles tácticos y operativos, ya que éstos exigen experiencia, habilidades y estudios técnicos del mismo.
- h) Los programas coordinan las operaciones de los diversos departamentos dentro de una institución.
- i) Son la base del control.

#### **8.2.2.3.3. Clasificación**

Münch y García clasifican los programas en dos grandes rubros:

- Tácticos. Son aquellos que se establecen estrictamente para un área de actividad. Ejemplo: un programa de mercadotecnia dentro del gobierno para reforzar las actitudes de la ciudadanía respecto a los servicios que ofrece.
- Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que forman un área de actividad. Son más específicos que los programas tácticos. Por ejemplo: un programa de investigación de mercados

respecto al estudio de detección de necesidades de la ciudadanía en el momento del pago de sus impuestos.

#### **8.2.2.4. Procedimientos**

##### **8.2.2.4.1. Definición**

Los procedimientos dentro de una organización son muy importantes. Consideremos a los objetivos como la razón misma de la empresa y a los procedimientos como el medio para lograrlos. El procedimiento nos dice cómo hacer el trabajo, qué proceso usar, así como la información complementaria u observaciones necesarias del mismo. Los procedimientos están orientados hacia las tareas. En muchas ocasiones, se menciona que para poder estandarizar el trabajo dentro de las empresas es necesario elaborar un manual de procedimientos. De esta manera, el subordinado no tendrá que estar preguntando constantemente o, en el peor de los casos, inventar cómo hacerlo; así, el manual de procedimientos es una guía importante de trabajo y de toma de decisiones. Este tipo de documentos (manual de procedimientos) tiene naturaleza de instrucción. Mencionaremos a continuación algunas de las definiciones de los procedimientos.

Víctor Lázaro los define como: “Una serie de funciones, pasos, empleados por la dirección para que su labor o cualquier trabajo, sea desempeñado con mayor eficiencia, efectividad y economía”.

Münch Galindo y García Martínez: “Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que debe seguirse en la realización de un trabajo repetitivo”.

Agustín Reyes Ponce: “Los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa”.

##### **8.2.2.4.2. Características**



- a) Los procedimientos son un instrumento de carácter administrativo, y no técnico, como lo son los métodos.
- b) Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, aunque se encuentran en mayor número en los niveles de operación.
- c) Los procedimientos tienden a formar “rutinas” de actividades, y no permiten iniciativa y creatividad por parte de los trabajadores.
- d) Los procedimientos representan el concepto burocrático de una organización bajo la bandera del eficientismo.
- e) Los procedimientos son como “el seccionamiento” funcional de cada acto administrativo.
- f) Los procedimientos siempre se fijan por escrito y, de preferencia, gráficamente.
- g) Los procedimientos generan la especialización y degeneran en la enajenación del trabajo.

### **8.2.2.5. Presupuestos**

#### **8.2.2.5.1. Definición**

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: *Pre*, que significa *antes de*, y *Supuesto*, *hecho*. Por lo tanto, presupuesto significa *antes de lo hecho*.

El concepto de presupuesto ha sido definido por diferentes autores; a continuación daremos una lista con algunos conceptos.

Terry y Franklin: “El presupuesto es un plan de ingresos, de egresos, o de ambos, de dinero, personal, artículos comprados, asuntos de ventas, o de cualquier otra entidad que el gerente crea que al determinar el futuro curso de acción ayudará en los esfuerzos administrativos”.

Guillermo Gómez Ceja: “El presupuesto se considera como un plan de acción financiera para un programa que cubre un periodo definido”.

John J. W. “Es un cálculo inteligentemente preparado de las condiciones mercantiles futuras. Este cálculo tiene que incluir los ingresos, los costos probables y los gastos”.

Joaquín Rodríguez Valencia: “Es una manifestación financiera de los ingresos y gastos estimados. Correspondiente a un periodo determinado”.

En resumen, el presupuesto se reconoce como uno de los planes más importantes de toda institución, ya que representa las expectativas razonables en dinero para un periodo determinado.

#### **8.2.2.5.2. Características**

Considerando la importancia del presupuesto como un plan necesario e instrumento vital para la administración de los recursos económicos de toda entidad, es menester recordar algunas de las características que lo distinguen de los demás planes de la organización:

- a) El presupuesto se considera dentro de la planeación administrativa como un plan temporal, ya que está diseñado para un cierto periodo de tiempo.
- b) El presupuesto es un plan cuantificado en unidades monetarias.
- c) Los presupuestos son estados de los ingresos y gastos planeados.
- d) El presupuesto es el margen de acción de toda institución, salirse de él es generar un descontrol sistémico; se debe elaborar con criterio y elasticidad.
- e) Los presupuestos se usan ampliamente por parte de los gerentes para planear, vigilar, evaluar y controlar varias actividades y operaciones en todos los niveles de una organización.
- f) El presupuesto sirve como estándar de desempeño.
- g) El uso de los presupuestos exige a la organización que elabore sus objetivos con mayor claridad y mensurabilidad que de costumbre, porque los gerentes se ven obligados a desarrollar y declarar objetivos alcanzables para las unidades organizacionales.
- h) El presupuesto es frío, mide eficiencia organizacional, pero no personal.

### 8.2.2.5.3. Clasificación

La mayor parte de las organizaciones opera un presupuesto para cada una de sus principales actividades. Así, tenemos el uso de presupuesto de ventas, de producción, de capital, de efectivo, de materias primas, etc. Aunque se pretenda estudiar a cada uno de estos presupuestos como unidades separadas y distintas, en realidad forman parte de un sistema integrador. Dentro de las organizaciones existen diferentes tipos de presupuestos; enseguida mencionaremos algunos de ellos.

- a) Presupuesto de ventas. Proporciona una estimación de la cantidad y el origen de los ingresos esperados.
- b) Presupuesto de gastos. Proporciona detalles para la distribución de varios gastos, tales como de ventas, generales y administración.
- c) Presupuesto de efectivo. Pronostica el flujo de los ingresos y egresos en efectivo.
- d) Presupuesto de capital. Define las inversiones específicas para oficina, planta, equipo, maquinaria, inventarios y demás partidas de activo.
- e) Presupuesto de producción. Expresa los requisitos físicos de la producción esperada, incluyendo mano de obra, materiales y gastos indirectos para el periodo del presupuesto.

Del mismo modo que los antes mencionados, tenemos presupuestos de compras, de mano de obra, de inventarios, de costos de ventas, de materia prima, etcétera.

En el libro del maestro Cristóbal del Río González, *El presupuesto*, se aprecia una interesante clasificación del presupuesto, de acuerdo con ciertos criterios, que a su vez obedecen tan sólo a características particulares del mismo. A continuación retomaremos algunos criterios de dicha clasificación.

A) Por el tipo de empresa

1. Presupuestos públicos. Son aquellos que son elaborados por los gobiernos, estados, empresas descentralizadas.
2. Presupuestos privados. Son aquellos presupuestos elaborados por las empresas particulares como instrumento de su administración.

B) Por su contenido

1. Principales. Estos presupuestos se consideran como un resumen, ya que muestran los elementos medulares en todos los presupuestos de la organización.
2. Auxiliares. Son aquellos que muestran la información, en forma analítica, de las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización.

C) Por su forma

1. Flexibles. Son aquellos presupuestos que permiten una cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias. Consideran anticipadamente las variaciones que pueden ocurrir.
2. Fijos. Son los presupuestos conocidos y elaborados en forma tradicional, a un cierto tiempo y con un cierto rigor en su cumplimiento, ya que permanecen invariables durante la vigencia de su periodo presupuestario.

D) Por su duración

1. Cortos. Los que abarcan un año o menos.
2. Largos. Los que se formulan para más de un año.

E) Por su técnica de valuación

1. Estimados. Se elaboran sobre bases empíricas; sus cifras numéricas representan la posibilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
2. Estándar. Son aquellos que se formulan sobre bases científicas; eliminan en un alto grado las posibilidades de error. Sus cifras representan los resultados que se han de obtener.

## **8.2.2.6. Proyectos**

### **8.2.2.6.1. Definición**

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

Los proyectos constituyen una de las herramientas más importantes dentro del sistema de planeación. Sus objetivos son la asignación de recursos y el aseguramiento de los objetivos. Se denomina proyecto al conjunto de elementos técnicos, económicos, financieros y de organización que permiten visualizar las ventajas y desventajas económicas de la adquisición, construcción, instalación, remodelación y operación de una empresa.

Los proyectos pasan por un ciclo de cuatro fases:

- a) La fase de su concepción y definición.
- b) La fase de la planeación del proyecto.
- c) Puesta en práctica del plan.
- d) Terminación y evaluación del proyecto.

Durante la duración del proyecto, el directivo se concentra en tres parámetros básicos: calidad, costo y tiempo.

### **8.2.2.6.2. Características**

Un proyecto eficaz debe cumplir con ciertas características, de las cuales a continuación mencionaremos las siguientes:

- a) El proyecto es un elemento esencial de la estrategia general del negocio.
- b) Es un estudio en el cual los resultados finales deseados se encuentran definidos con un alto grado de claridad y amplitud.
- c) Es un plan documentado, es decir, un estudio con referencias y manuales necesarios para su comprensión y análisis.
- d) El proyecto está elaborado por especialistas, o sea que existe un equipo responsable de su implantación.
- e) El control no sólo se encuentra en el aspecto técnico, también se recomienda llevar un seguimiento en fechas e instalaciones para el cumplimiento de actividades.
- f) El proyecto está dividido en diversas etapas para evaluar su aplicación.
- g) Considera desde su elaboración ciertas eventualidades y puede generar anticipadamente las medidas preventivas.
- h) Los proyectos están orientados siempre hacia los objetivos.
- i) Los proyectos se basan en realidades.
- j) Los proyectos identifican presupuestos.
- k) El proyecto genera más de una estrategia para su implementación.
- l) El proyecto asigna recursos y prevé revisiones.
- m) El proyecto es un estudio realizado en equipo, con talento y esfuerzo cooperativos.
- n) El proyecto es un plan temporal, con vida relativamente corta.

#### **8.2.2.6.3. Clasificación**

La clasificación que mencionaremos a continuación considera como criterio el producto final obtenido y el objetivo que persigue dicho producto. Esta clasificación reconoce tres grandes grupos:

- A) Proyectos relacionados con bienes: Proyectos que tienen por objetivo el análisis de la producción de artículos o mercancías, incrementando su oferta, mejorando

la presentación, diseño y calidad del producto. Estos proyectos, a su vez, se clasifican en tres grupos:

- a) Proyectos de bienes de consumo final.
  - b) Proyectos de bienes de consumo intermedio.
  - c) Proyectos de bienes de capital.
- B) Proyectos relacionados con servicios: Proyectos cuyo producto final es un servicio, ya sea público o privado; también se clasifican en tres grupos:
- a) Proyectos de infraestructura económica. Son aquellos cuyo objetivo es servir de apoyo a la producción y distribución de bienes. Entre estos proyectos tenemos la construcción de carreteras y puentes, riego y conservación, generación de energía eléctrica, proyectos de puertos marítimos y aéreos, bordos y abrevaderos, parques industriales, etcétera.
  - b) Proyectos de infraestructura social. Son proyectos cuyo objetivo es dotar de la infraestructura necesaria para la prestación de un servicio que generalmente beneficia a la comunidad. Entre estos proyectos tenemos la construcción de hoteles, cines y teatros, plantas tratadoras, hospitales y clínicas, aulas y escuelas, urbanización, vivienda, caminos vecinales, etcétera.
  - c) Otros servicios. Son proyectos cuyo objetivo es dar servicios que permitan el desarrollo de las habilidades y propiedades de las organizaciones públicas y privadas. Dentro de estos proyectos tenemos servicios bancarios, de consultoría, esparcimiento, capacitación, información, organización, etcétera.
- C) Proyectos relacionados con la investigación: Proyectos cuyo producto no es un bien ni un servicio, sino conocimientos; pretenden incrementar el acervo social. Su producto es intangible y su realización está relacionada con la educación y la cultura, pero también su producto es la base de la evolución industrial y comercial. Este tipo de proyectos lo dividimos en tres grupos:
- a) Proyectos de investigación teórica. Están enfocados al análisis histórico del desarrollo de la teoría pura.

- b) Proyectos de investigación experimental. Están vinculados con las prácticas de las ciencias sociales, naturales y, sobre todo, de las ciencias exactas. Tenemos como ejemplo de este tipo de proyectos a los estudios que se llevan a cabo dentro de las organizaciones en situaciones de conductas laborales, problemas de comunicación, de estrés organizacional, entre otros.
- c) Investigación aplicada. Se refieren a aspectos concretos que generalmente se ligan con la producción, es decir, el desarrollo de la tecnología. Algunos productos interesantes de este renglón son la robótica, los códigos de barras, el hardware y software para las organizaciones e instituciones educativas, etcétera.

Mas existen otras clasificaciones. Considerando los recursos con los que cuenta una organización, se puede elaborar la siguiente clasificación de proyectos:

- a) Recursos hidrológicos. Proyectos de infraestructura, de pesca o de energía.
- b) Recursos minerales. Proyectos de actividades extractivas, caleras o laminadoras.
- c) Recursos forestales. Proyectos de aserraderos, fábricas de celulosa, de muebles.
- d) Recursos marítimos. Proyectos aduanales, puertos de embarque y desembarque, galerías y museos marítimos, acuarios, investigación y experimentación marítima.
- e) Recursos físicos. Centros turísticos, parques industriales, plazas de diversión.
- f) Recursos silvestres. Recolección, industrialización.
- g) Recursos agrológicos. Agrícolas, frutícolas, ganaderos.
- h) Recursos freáticos. Proyectos para presas, generación de energía eléctrica.

### **8.2.2.7. Toma de decisiones**

#### **8.2.2.7.1. Definición**



Invariablemente, dentro de las organizaciones, cuando nos referimos a la administración estamos hablando de eficiencia, y ésta se encuentra definida en un alto grado por la sagacidad de sus administradores, de todos los niveles. Dentro del proceso de planeación, al igual que en las demás fases del proceso de administración, dos denominadores comunes de eficiencia son la actitud y la sagacidad para tomar decisiones.

La toma de decisiones es considerada como el proceso gerencial más importante y primordial de todo directivo en la organización. Los problemas administrativos, al igual que los de un científico, son complejos, y encontrar su solución implica mucha penetración. Por lo tanto, quien se encargue de la estrategia organizacional tenderá a utilizar bases científicas y también a imprimirle un toque personal a través de su creatividad e intuición, con ayuda de otras tantas técnicas psicológicas.

Podemos definir de la siguiente manera a la toma de decisiones: “Es el proceso a través del cual se elige la mejor solución para un problema, esto es, siempre y cuando existan al menos dos soluciones alternativas”.

Según la teoría de la decisión, todo problema administrativo equivale a un proceso decisorio. Existen dos niveles de decisiones: las programadas y las no programadas. Dentro de la fase de planeación del proceso administrativo consideramos las decisiones programadas, y dentro de la fase de dirección consideramos las decisiones no programadas. A continuación, del libro *Introducción a la teoría general de la administración*, de Idalberto Chiavenato, mencionaremos algunas de las características de estos tipos de decisión.

Decisiones programadas

Datos adecuados.

Datos repetitivos.

Condiciones estáticas.

Certeza.

Previsión.

Las decisiones se generan bajo diferentes escenarios:

Decisiones no programadas

Datos inadecuados.

Datos únicos.

Condiciones dinámicas.

Incertidumbre.

Imprevisión.

- a) Decisiones bajo certeza. En las que las variables son conocidas, y la relación entre la acción y las consecuencias es determinística.
- b) Decisiones bajo riesgo. Las variables son conocidas, y la relación entre las consecuencias y la acción se conoce en términos probabilísticos.
- c) Decisiones bajo incertidumbre. Las variables se desconocen en muchas ocasiones, y las probabilidades para establecer las consecuencias de una acción son igualmente desconocidas, no pueden determinarse con algún grado de certeza.

#### **8.2.2.7.2. Características**

Entre las características del proceso de toma de decisiones podemos mencionar las siguientes:

- a) La toma de decisiones se considera como un proceso.
- b) Existen condiciones de certeza y/o de incertidumbre en cualquier proceso decisorio.
- c) La toma de decisiones es un estado mental permanente de un buen administrador, ya que siempre tendrá que comparar situaciones y decidir por el camino más favorable a su organización.
- d) La toma de decisiones exige un matiz personal del que decide, esto es, un poco de individualidad, creatividad y suficiente flexibilidad en su implementación.
- e) La toma de decisiones se basa en modelos, muchas veces generados por una ciencia cuantitativa.
- f) La toma de decisiones en una organización debe llevarse a cabo con una filosofía de grupo, ya que también es una responsabilidad conjunta y deben considerarse las necesidades y situaciones de grupo.
- g) La eficiencia no está en decidir rápido, sino en la decisión que se tomó respecto al verdadero problema.

- h) Dentro de la decisión no hay opciones predeterminadas que limiten el pensamiento. Romper paradigmas es lo más indicado para buscar verdaderos cambios dentro de la organización.
- i) Las decisiones las toma el gerente, la máquina sólo le ayuda a ordenar sus ideas y su información. Una computadora nunca limitará el pensamiento humano porque está hecha para expandir alternativas y no para limitar cerebros.
- j) Las decisiones son un problema que surge por el medio ambiente que rodea a la organización; por lo tanto, es importante que no lo olvide el que tome la decisión.
- k) La toma de decisiones y el método científico son dos conceptos que nunca deben verse por separado.

El proceso como tal, es decir, la mecánica que ha de llevarse a cabo para una toma de decisión, será materia de estudio más adelante. La fase de dirección, como lo mencionamos anteriormente, también necesita de esta etapa, por lo tanto, las características del individuo que tome decisiones, así como el análisis del proceso, los veremos en el punto 8.4.2.5.

### **8.2.3. Tipos de planes**

#### **8.2.3.1. Planeación estratégica**

La planeación se puede dividir en dos grandes apartados:

- a) Planeación estratégica.
- b) Planeación táctica.

Las características generales de estos tipos de planeación son las siguientes:

<b>Planeación estratégica</b>	<b>Planeación táctica</b>
- Es el origen de todos los planes específicos.	- Se da con base en la planeación estratégica.
- Planeación a largo plazo (1 año en adelante).	- Planeación a corto plazo (antes de un año).
- Considera a toda la organización.	- Considera a un área o actividad específica.
- Es elaborada e implementada por	- Es elaborada e implementada por ejecutivos

altos niveles jerárquicos de la dirección.	de nivel medio.
- Se maneja información externa.	- Se maneja información interna y externa.
- Se enfrenta con mayor incertidumbre en su proceso de implementación.	- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
- Está orientada principalmente a la eficiencia.	- Su objeto de trabajo es la coordinación de recursos.
- No define ni sigue lineamientos detallados.	- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.

Como puede apreciarse, la planeación estratégica es la base o fundamento de toda planeación. En muchas de las empresas mexicanas no se utiliza la planeación estratégica como tal, ya que se hace planeación coyuntural, monetaria, o de toma de decisiones, es decir, no se hace en forma sistemática y ordenada.

La planeación estratégica es una planeación corporativa a largo plazo que se orienta a los fines, proporciona una guía y establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. Hace algunos años se le daba mayor atención a lo operacional, es decir, se atendía fundamentalmente a la manera como se usaban eficientemente los recursos, sobre todo cuando éstos eran escasos. En la actualidad, la tendencia más socorrida es la de dar mayor atención a la dirección estratégica con el argumento de que lo importante, para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio dinámico, es el contar con posibilidades de acción que le permitan adaptarse más rápidamente a dicho medio, es decir, tener estrategias que puedan implantarse de manera eficiente.

### **8.2.3.2. Planeación táctica u operativa**

La planeación táctica es el proceso a través del cual los planes de una organización son llevados a cabo en detalle, tomando en cuenta el desarrollo de los recursos para realizar la planeación estratégica y partiendo de los lineamientos sugeridos por ésta.

Este tipo de planeación analiza en forma específica las necesidades de cada una de las áreas que componen a la organización, y es uso común de información tanto interna como externa para su elaboración e implementación. La planeación

táctica abarca generalmente periodos más breves; a la vez, esta etapa se puede minimizar en un tipo de planeación más específica llamada planeación operacional. Esta última, analiza los procedimientos y reglas definidos con toda precisión en la planeación táctica y su parámetro principal es la eficiencia.

#### **8.2.4. Herramientas y técnicas de planeación**

A continuación mencionaremos las herramientas más comunes a utilizar en la planeación y que de hecho también nos servirán para medir nuestra eficiencia en la etapa de control:

- a) Las técnicas de planeación, a través de redes y calendarios, son las más utilizadas en diferentes tipos de proyectos. Dentro de estas técnicas podemos mencionar el PERT y las gráficas de Gantt como las más comunes. La técnica PERT (*Program Evaluations and Review Technique*, por sus siglas en inglés; Técnicas de evaluación y revisión de programas, en español) y el CPM (*Critical Path Method*, Método de ruta crítica) son dos de las principales técnicas de redes de administración de proyectos que se utilizan en la actualidad. El PERT es utilizado para determinar la fecha general esperada de terminación de un proyecto; en su proceso se definen las fechas necesarias de inicio y terminación de las tareas específicas que conforman un proyecto y se identifican las tareas críticas que, si no concluyen de acuerdo con el programa, podrían demorar la terminación del proyecto. Con el uso del CPM ilustraremos la forma en que puede reducirse el tiempo general de terminación de un proyecto, considerando que los administradores están dispuestos a asignarles más recursos. El CPM se refiere básicamente a los intercambios entre el costo de un proyecto y su fecha de terminación. Se destina a la reducción del tiempo necesario para concluir una tarea o actividad, utilizando más trabajadores y/o recursos, lo cual en la mayoría de los casos significa más costos. Los diagramas de barras o gráficas de Gantt, llamados así por su creador Henry Laurence Gantt, muestran la ocurrencia de

actividades en paralelo o en serie en un determinado periodo. Esta herramienta se utiliza para una diversidad de propósitos, cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, relacionándolas con el tiempo. La gráfica de Gantt muestra una magnitud de tiempo y una de trabajo que debe ejecutarse en ese tiempo.

- b) Manuales administrativos. Según J. Rodríguez Valencia, un manual es "...un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente". El objeto principal es el de instruir al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.
- c) Gráficas de proceso y de flujo. Las gráficas de flujo son la representación gráfica de la situación actual o de las labores a desarrollar. Las gráficas de proceso se refieren a los pasos que se piensa dar en *equis* proceso, sin ninguna otra base que la experiencia.
- d) La programación dinámica. Según Guillermo Gómez C., la programación dinámica es "...una técnica de descomposición para resolver problemas de decisión con múltiples etapas; descompone el problema de decisión con  $n$  variables, en  $n$  problemas de decisión de una variable".

Estas herramientas de planeación se vuelven más eficaces y eficientes con el uso de los avances tecnológicos que nos brinda la ciencia de la informática, en ésta podemos encontrar software con aplicación amplia en la elaboración y uso de redes de actividades, diagramación de gráficas de proceso y flujo, manuales, elaboración de gráficas de Gantt, entre otras aplicaciones.

### **8.3. La organización y su aplicación en las áreas funcionales**

#### **8.3.1. Naturaleza y propósito**

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

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

- Resolver los conflictos entre individuos por cuestiones de jurisdicción.
- Evitar la duplicidad del trabajo.
- La función organizacional hace que las comunicaciones sean más fáciles al mantener los cauces limpios.
- Muestra, a través de los organigramas, posibilidades de ascenso, que son útiles para el desarrollo de los trabajadores.
- Es la base de nuevas corrientes del pensamiento administrativo como la reingeniería, *downsizing*, *outsourcing*, *resizing*, *empowerment*, etcétera.

### **8.3.2. Conceptos básicos**

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

### **8.3.2.1. Organizar**

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

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

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

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

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

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



### **8.3.2.2. Estructura de la organización**

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

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

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

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

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

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

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas:

- a) Las estructuras están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
- b) Las estructuras están diseñadas para minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización.

- c) Las estructuras son el medio a través del cual se ejerce el poder, en el cual se toman decisiones.

La estructura de las organizaciones produce impacto sobre los individuos por encima, y más allá, de la determinación sobre la cuantía de libertad que se ejerza; de igual forma, la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con la estructura organizacional. Por ejemplo, la capacidad para innovar está más ligada al factor tamaño y a la complejidad de la organización que a los factores de edad, sexo, educación.

Por último, es importante considerar que la estructura organizacional debe reflejar en primera instancia los objetivos y planes, ya que de ellos se derivan las actividades; en segundo lugar, debe reflejar la autoridad y, finalmente, debe reflejar su ambiente, sin olvidar las limitaciones y las costumbres de las personas. De esta manera, una estructura organizacional nunca debe considerarse en forma estática, ya que debe estar diseñada para responder en cualquier momento a las perspectivas de sus miembros en un futuro incierto.

### **8.3.2.3. Diseño de la organización**

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

El diseño organizacional está influido por ciertos factores, tales como la tecnología, el ambiente, y el tamaño de la organización. Más adelante hablaremos ampliamente sobre estos puntos.

#### **8.3.2.4. El proceso de organizar**

Harold Koontz y Heinz Weihrich, en su libro *Administración, una perspectiva global*, mencionan los siguientes puntos que conforman el proceso de organización:

- a) Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- b) Agrupamiento de actividades de acuerdo con los recursos y las situaciones.
- c) Delegación de autoridad.
- d) Coordinación horizontal y vertical de las relaciones de autoridad e información.

Este proceso comprende desde el análisis de las funciones, puestos y actividades que necesita la institución para su desempeño diario, hasta la elaboración, coordinación y control del esquema organizacional.

En primera instancia, es importante tener bien definidos nuestros objetivos y nuestra misión para crear una estructura idónea; por ejemplo, tal vez en este momento no necesitemos un área de ingeniería de procesos pero, al identificar y clasificar nuestras actividades, debemos respetar y promover los escenarios que permitan crear estas áreas estratégicas más tarde. Esto incluye vislumbrar y generar líderes de proyectos, así como la correspondiente capacitación del personal necesario a nuestras aspiraciones. Dentro de estas primeras etapas del proceso es importante recalcar principios como la división de trabajo, especialización y la consecuente departamentalización.

### **8.3.3. Principios generales de la organización**

#### **8.3.3.1. División del trabajo**

La división del trabajo es necesaria para maximizar la producción de los trabajadores y las máquinas; nos permite dividir grandes tareas en lotes más pequeños de trabajo, distribuyéndose en varias personas. Este principio requiere que si una persona se considera responsable de más de un deber, y eso es lo que sucede con frecuencia

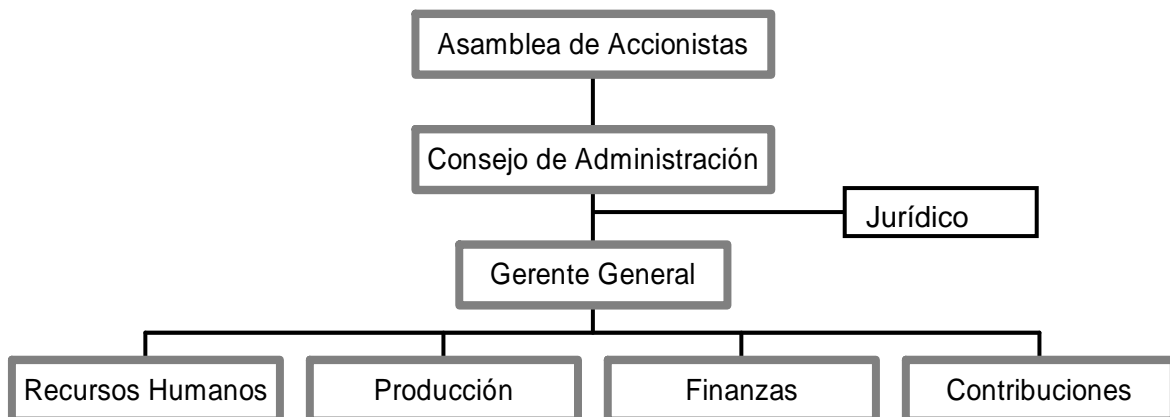
en las compañías más pequeñas, los deberes deben ser similares, y esto trae por consecuencia la especialización.

### 8.3.3.2. Departamentalización

Este principio se refiere a la estructura formal de la organización, compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. Una organización tiende a crecer; en el principio se considera un pequeño grupo de trabajo: el dueño, dos empleados, una secretaria y tal vez un mensajero. Pero a medida en que la empresa va creciendo, se vuelve necesario adoptar más funciones y, por ende, más trabajadores, creando así otros departamentos y/o áreas de trabajo.

### 8.3.3.3. Jerarquización

El principio de jerarquización se refiere al esquema de grados dentro de una estructura organizacional. Dicha estructura está representada a través de un organigrama y considera dentro del mismo un número *equis* de niveles o grados, que van desde los dueños de la empresa (accionistas) hasta el nivel operativo más bajo.



Cuanto mayor sea el número de niveles, tanta más larga será la cadena de mando y tanto más tiempo se necesitará para que las instrucciones desciendan por la línea, y la información ascienda y descienda por la organización.

#### **8.3.3.4. Línea de mando o autoridad**

Recordemos lo que Fayol menciona respecto a este principio: “La línea de autoridad o de mando es aquella que va del escalón más alto al más bajo. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando. Es un error prescindir de la vía jerárquica sin necesidad, lo es mucho mayor seguirla cuando debe resultar de ello un perjuicio para la empresa”. La línea de mando nos indica la relación formal existente entre dos personas o dos áreas específicas de trabajo. En el organigrama anterior vemos la dependencia que existe del Consejo de administración respecto de la Asamblea de accionistas; esta misma dependencia la apreciamos cuando analizamos la situación de cada una de las áreas operativas respecto a la Gerencia general. Cada área o departamento dependiente tendrá que sujetarse a los objetivos y propósitos del área inmediata superior.

La línea de mando o autoridad se manifiesta por medio de una línea continua o discontinua que une a dos o más cuadros en un organigrama. La línea discontinua significa que existe una organización de autoridad *staff*; este tipo de autoridad es utilizado para apoyar la autoridad de línea. A diferencia de las líneas continuas que significan organización lineal o autoridad lineal, es decir, las órdenes corren desde la cumbre hasta el nivel inferior de la estructura organizacional. Cada miembro de la organización sabe de quién recibe órdenes y a quién se reporta.

#### **8.3.3.5. Autoridad funcional**

La autoridad funcional se considera como el derecho que se delega a una persona, a un departamento para controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con las actividades que llevan a cabo personas en otros departamentos.

#### **8.3.3.6. Unidad de mando**

Este principio establece que “Cuanta mayor sea la frecuencia con que una persona depende de un solo superior, será más probable que esa persona tenga un sentido

de lealtad y obligación y menos probable que exista confusión con relación a las órdenes.” Este principio es de autoridad única.

#### **8.3.3.7. Autoridad**

Respecto a este principio, Fayol menciona lo siguiente: “Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad. La responsabilidad es un corolario de la autoridad”.

La autoridad en el ámbito administrativo está identificada con la base legítima del poder, por lo tanto existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

La autoridad de la organización es simplemente la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones.

#### **8.3.3.8. Responsabilidad**

La autoridad debe ir acompañada siempre de la responsabilidad correspondiente. Las responsabilidades son tareas o deberes encomendados por la dirección. Todo miembro de la organización, sea en las altas esferas de la dirección o en los trabajos más simples operativos, tiene la responsabilidad de cumplir con ciertas tareas. La responsabilidad implica ética, entrega, empeño, pero, sobre todo, es una garantía de cumplimiento. La responsabilidad se comparte; de acuerdo con este principio, un ejecutivo no puede dissociarse de los actos de sus subordinados, es tan responsable como ellos de lo que hagan o dejen de hacer.

#### **8.3.3.9. Tramo de control**

Este principio marca lo siguiente: “Hay un límite para el número de puestos que puede coordinar un solo ejecutivo”. El número de puestos (grupo de actividades) que puede coordinar un ejecutivo depende de:

- a) La similitud de los puestos subordinados.

- b) El aspecto geográfico, la distancia entre subordinados y empresa.
- c) La complejidad de los deberes de cada una de las posiciones que deben coordinarse.
- d) La estabilidad de los negocios.
- e) La frecuencia de los conflictos.

#### **8.3.3.10. Coordinación**

Algunos consideran a la coordinación como una función individual del administrador, sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad gerencial para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio que contribuye a la coordinación. Dentro de una estructura organizacional debe existir un mismo lenguaje, mismos objetivos generales, estrategias, etc. La estructura organizacional debe ser una, es decir, debe crear unidad.

#### **8.3.3.11. Comunicación**

El principio de comunicación dentro de la estructura organizacional se concibe como un proceso a través del cual es posible transmitir ideas, objetivos, necesidades y, a la vez, generar respuestas requeridas. Una comunicación formal es el intercambio de información que se establece entre las personas en razón de los puestos que ocupan, con motivo de las actividades a ellas asignadas. La comunicación formal tiene lugar entre el personal, de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos en la organización formal.

#### **8.3.3.12. Delegación**

Delegar significa conferir, entregar, depositar, confiar, encomendar, encargar ciertas funciones a un individuo o grupo de individuos, con su autoridad correspondiente.

Cuando crece la organización, el dueño ya no puede acaparar todas las funciones dentro de la empresa, entonces comienza a capacitar a alguna persona de su confianza, y en ese momento comienza a delegar autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Se dice que la autoridad se delega, y la responsabilidad se comparte; este punto ya lo analizamos anteriormente, pero vale la pena recordar que tanto la autoridad como la responsabilidad son dos factores que deben estar definidos no sólo de palabra, sino que es recomendable que se les haga conocer por escrito, a los subordinados, quién es el responsable del área y cuáles son las funciones y objetivos que deben cumplir como grupo de trabajo y como individuos.

#### **8.3.3.13. Centralización, descentralización, desconcentración**

Estrechamente relacionado con el principio de tramo de control se encuentra el de centralización y descentralización. Este principio trata de dos aspectos dentro de la función de organización que tienden a crear estilos de pensamiento, actuación y referencia respecto al grado de ejercer la autoridad, ya sea en forma absoluta o delegándola en todos los niveles de la estructura organizacional.

La centralización tiende a concentrar la toma de decisiones en la cumbre de la organización. Es un indicativo del diseño organizacional de las empresas pequeñas, ya que facilita la dirección personal y permite percatarse de las emergencias con mayor rapidez.

El principio de descentralización se refiere a la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. En todas las organizaciones existe alguna descentralización; por otra parte, no puede existir una descentralización absoluta, porque los administradores delegarían toda su autoridad, su puesto se eliminaría y, de nuevo, no habría organización.

La descentralización implica más que delegación, refleja una filosofía organizacional y de la administración. Además, requiere la selección cuidadosa de cuáles decisiones impulsar en forma descendente por la estructura de la organización y cuáles mantener cerca de la más alta dirección, la creación de



políticas específicas que guíen la toma de decisiones, la selección y capacitación adecuada del personal y controles adecuados.

### **8.3.4. Diseño de la organización**

#### **8.3.4.1. Perspectiva de contingencia**

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

La adhocracia, o llamada también estructura orgánica, es una de las respuestas a este par de preguntas. Es una alternativa más simple, tan indeterminada y flexible como rígida y estable es la estructura burocrática. Se puede pensar que la adhocracia está formada por equipos temporales de empleados cuyas tareas y responsabilidades cambian conforme pasan los empleados de proyecto a proyecto. Este tipo de estructura organizacional es el polo opuesto a la burocracia, sin embargo, tal flexibilidad es un margen que se debe aprovechar para el bien de la organización, así como del individuo, y no se considere una holgura improductiva.

En segundo plano, para determinar la contingencia del diseño organizacional, es importante analizar tres condicionales o factores importantes: tamaño de la

organización, tecnología y ambiente. Estos factores van a influir en el diseño organizacional de una institución.

Este enfoque de contingencia implica una racionalidad para el diseño de decisiones que no existe en el mundo real. Las variables de contingencia no determinan la estructura, más bien establecen parámetros dentro de los cuales se toman decisiones, pero aun con estas limitaciones todavía hay espacio suficiente para la discreción administrativa y la alta gerencia seleccionará la estructura que sirva mejor a sus intereses.

#### **8.3.4.2. Opciones para el diseño**

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

A continuación analizaremos los modelos organizacionales más utilizados hoy en día. Este concepto es manejado por los tópicos administrativos con diferentes denominaciones. Algunos lo llaman como tal, estructuras organizacionales; otros lo denominan departamentalizaciones, o también lo conceptúan como diseños organizacionales. En este caso, retomaremos el concepto de diseños organizacionales. Así, tenemos que existen diseños:

- a) Por función.
- b) Por producto.
- c) Por área geográfica.
- d) Por clientes.
- e) Por proceso de fabricación.
- f) Matricial.

Antes de analizar estas estructuras complejas, no olvidemos que en México la mayoría de las empresas son pequeñas o, mejor dicho, microempresas; su diseño o estructura sencillamente se denomina estructura simple. Ésta se caracteriza por su sencillez y, en muchas ocasiones, no existe siquiera una estructura definida. Con esto queremos decir que este tipo de empresa maneja una estructura baja en complejidad, con poca formalización, y que tiene la autoridad centralizada en una sola persona: el dueño. Es una organización “plana”, por lo general es una estructura con dos o tres niveles verticales, cuerpo flexible de empleados y donde casi todos se reportan a un mismo individuo en el que se centralizan la autoridad y la toma de decisiones.

Sus ventajas son obvias: es rápida, flexible, su mantenimiento es de bajo costo y sus movimientos financieros y contables son claros. Su principal debilidad es que depende todo de una persona, y cuando se ausenta ésta, las decisiones y movimientos importantes quedan en suspenso y, peor aún, si muere este elemento humano, seguramente la empresa tendrá el mismo fin.

#### **8.3.4.2.1. Por función**

Este tipo de diseño organizacional representa la expansión de la orientación funcional, con el fin de convertirlo en la forma dominante para la organización como un todo. El agrupamiento de actividades, de acuerdo con las funciones de una empresa, abarca lo que las empresas normalmente hacen. Encontramos, pues, una estructura basada en el dominio de las principales funciones de una organización, que tradicionalmente se consideraban como tales: recursos humanos, producción, finanzas y mercadotecnia. En la actualidad, hay áreas que han conquistado espacio y poder en las organizaciones, siendo entonces un soporte importante dentro de la estructura funcional de una empresa: informática, logística, compras y abastecimientos; éstos son algunos de los ejemplos en este nuevo perfil organizacional.

#### **8.3.4.2.2. Por producto**

El diseño organizacional por producto o líneas de productos ha crecido en importancia desde hace mucho tiempo en empresas de líneas múltiples y de gran escala. Esta estructura permite a la alta dirección delegar en un ejecutivo de división amplia facultad sobre las funciones de producción, ventas, servicios e ingeniería que se relacionen con un determinado producto o línea de productos, exigiendo así un alto grado de responsabilidad por las utilidades a cada uno de estos gerentes. Este tipo de estructura seguramente la encontraremos en empresas como Colgate-Palmolive, Gillette, Procter & Gamble, Sony, etcétera.

#### **8.3.4.2.3. Por área geográfica**

Este tipo de estructura es aplicable a instituciones que operan en amplias áreas geográficas; el ejemplo clásico son las instituciones bancarias. Cada sucursal que representa a la institución cuenta con un gerente, que es el responsable del área asignada. Estos esfuerzos por parte de las empresas tienen la finalidad de proporcionar y hacer llegar sus servicios o productos a todos los rincones del planeta.

#### **8.3.4.2.4. Por clientes**

El cliente se ha considerado como el patrón de las empresas, como el que manda a final de cuentas; si el cliente no compra, no regresa o no se interesa por el producto o servicio, la empresa no tiene razón de ser. Por esto, muchas organizaciones han creado una estructura para satisfacerlo. De este modo, las tiendas de autoservicio dividen su distribución física por departamentos: blancos, ferretería, frutas y legumbres, niños, damas, caballeros, etc., creando así un ambiente de confianza y atención más personalizado a los compradores, con lo que generan la lealtad del cliente a la empresa.

#### **8.3.4.2.5. Por proceso de fabricación**

En las empresas industriales, con frecuencia, se diseña su organización alrededor de un proceso o de una clase de equipo. En este tipo de estructuras se reúnen las personas y los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular. Las consideraciones económicas y tecnológicas son las razones de más importancia para la adopción de la departamentalización por procesos. Utilizando un proceso como guía, hay tres patrones básicos disponibles: en serie, en paralelo y ensamble de unidad. El patrón que se siga determinará, en parte, las unidades organizacionales adoptadas.

Algunas ventajas de este diseño organizacional pueden ser el uso y desarrollo de tecnología de punta, así como el desarrollo de habilidades dentro de este sistema, y el logro de una ventaja económica y competitiva tanto en el mercado como en la misma empresa.

#### **8.3.4.2.6. Matricial**

Es una estructura creada para la administración de proyectos, ya sea en la construcción de un puente, en la industria aeroespacial, en campañas publicitarias, en las firmas de consultoría, etcétera.

La esencia de la organización matricial es la combinación de patrones funcionales y de producto dentro de la misma organización, que permite a la institución conservar su estado puro funcional, ya que mientras dura el proyecto o el estudio, los individuos que pertenecen al mismo se identificarán únicamente para ese trabajo, tal vez por horas o algún tiempo definido, conservando así su imagen y sus funciones en sus departamentos originales correspondientes.

### **8.4. La dirección y su aplicación en las áreas funcionales**

#### **8.4.1. Naturaleza y propósito**

Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, sin cambio, sin evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y, en gran medida, hacer lo mismo con la naturaleza. En la segunda

unidad de este tutorial, se analizaron las diversas civilizaciones humanas que influyeron en la historia del pensamiento administrativo. Nos encontramos con aportaciones de mucho valor al estudio de las ciencias administrativas y, sin duda alguna, la dirección de personas tuvo que ver en un alto porcentaje. Grandes líderes a través del tiempo han dejado huella en nuestro pensamiento administrativo y, sobre todo, se ha realizado un estudio a conciencia de la conducta humana, plataforma importante para la supervisión y liderazgo de las grandes organizaciones de hoy y del mañana.

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

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo latino *dirigere*, éste a su vez se forma por el prefijo *di*, intensivo, y *regere*, regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia. Así, se observa una gran similitud con la palabra administración, ya que ambos conceptos ocupan una posición preeminente, es decir, un nivel que sobresale en la organización. Por ello, lastimosamente, administrar y dirigir son considerados como sinónimos. En muchas ocasiones, la gente cree que dirigir únicamente es administrar.

La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, es decir, la dirección es el aspecto humano del proceso.

## **8.4.2. Conceptos y principios básicos**

### **8.4.2.1. Delegación de autoridad**

#### **8.4.2.1.1. Definición e importancia**

La autoridad representa un derecho dentro de la organización para hacer algo basado en el puesto que uno posee, es la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. La autoridad, en el ámbito administrativo, está identificada con la base legítima del poder, por lo tanto existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

Delegar significa conferir, entregar, depositar, confiar, encomendar, encargar. La delegación se considera como un acto elemental en la administración y muy necesaria para que exista una organización. La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones. La mayoría de los fracasos en la delegación de autoridad se presenta no por la falta de conocimientos respecto a su naturaleza, sino porque los gerentes son incapaces de aplicarlos o no desean hacerlo; por tanto, se consideran como problemas de actitudes personales y no intelectuales. Estas actitudes personales van desde la desconfianza de los subordinados, ya sea porque el gerente o supervisor nunca los escogió como equipo de trabajo o por la falta de comunicación con ellos, hasta la manifestación de centrar el poder y la toma de decisiones.

#### **8.4.2.1.2. Proceso de delegación de la autoridad**

Según Koontz y Weihrich, el proceso de delegación implica los siguientes pasos:

- a) Determinar los resultados esperados de un puesto.
- b) Asignar tareas al puesto.

- c) Delegar autoridad para cumplir estas tareas.
- d) Responsabilizar a las personas que ocupan ese puesto por el cumplimiento de las tareas.
- e) Generar los controles adecuados para medir eficiencia y responsabilidad.

En este proceso de delegación de autoridad, los elementos que lo componen no podrán separarse y llevarse a cabo de manera independiente. Por ejemplo, en la realidad no es posible asignar tareas a un subordinado, sin apoyarlo con la autoridad correspondiente; al igual que no podemos otorgar autoridad sin saber los objetivos que se persiguen y los resultados que se esperan de ellos.

## **8.4.2.2. Liderazgo**

### **8.4.2.2.1. Definición e importancia**

Se dice que el líder o los líderes son nuestros valores, nuestras medidas más ambiciosas, nuestro control y la definición de nuestros actos. Los grupos humanos exigen siempre un punto de referencia para sus objetivos, el líder lo genera y lo alimenta; el grupo solicita un apoyo moral y cognoscitivo de la realidad, el líder se viste paternalmente de ello y transmite sus experiencias y fracasos que seguramente serán un tesoro para sus seguidores.

Este liderazgo, tanto en la sociedad como en las organizaciones, está cimentado en elementos tales como motivación, retos, estatus, poder, carisma, el grupo mismo. El liderazgo es considerado como el grado de influencia que tiene un individuo o conjunto de individuos en otros, para el logro de un fin valioso.

### **Importancia del liderazgo**

Se ha enumerado una serie de funciones que se atribuyen a un líder; a continuación, mencionaremos del maestro Francisco Hernández Mendoza algunas más, pero recordemos que no todas son atribuibles al liderazgo en forma exacta. Así, tenemos



que nuestro líder debe ser docto en aspectos de políticas, conocedor de sus funciones, representante del grupo, controlador de las relaciones internas, proveedor de recompensas y castigos, árbitro, símbolo de grupo, sustituto de responsabilidad, ideólogo, figura paterna, “chivo expiatorio”, etcétera.

Enseguida manejaremos algunas de estas funciones. En primera instancia, el líder tiene la función de representar a un grupo de personas que creen en el objetivo a seguir (objetivo general) y tienen todas sus esperanzas y confianza (objetivos individuales) depositadas en él.

El líder deberá crear misión y visión en el grupo; esto lo mantendrá unido, evitará la entropía y difícilmente se fragmentará dicho grupo por falta de perspectivas.

El líder es un agente de cambio, puesto que tiene la obligación moral de actualizarse en su área, de generar y motivar modificaciones en los procesos y técnicas de trabajo, así como de crear una imagen intachable en todos los aspectos culturales y funcionales de la empresa.

El líder es promotor de la innovación y el desarrollo, aunque parezca contradictorio, fomentará la improvisación en sus seguidores; esto creará nuevos estilos de trabajo, así como nuevos procedimientos en el mismo. Debe romper paradigmas viejos y crear nuevos, con vistas a generar una nueva cultura organizacional dentro de la empresa.

El líder es solucionador de conflictos; éstos no son motivo para generar contradicciones, por el contrario, los aprovechará y servirán para evitar una experiencia similar.

El líder es formador de recursos humanos, y esto incluye formación de nuevos líderes. Éstos son energía en todos los niveles. El líder lidera energía pura, reúne todo el poder y lo usa como una fuerza energizadora de una empresa progresiva. Asimismo, está consciente de que no puede hacer todo el trabajo.

El líder debe ser buen negociador, deberá saber vender sus ideas mediante el conocimiento real y profundo de sus funciones y no a través de la persuasión; esto último genera un cliente espontáneo, pero que nunca regresa.

El líder deberá ser integrador, nunca debe ver a la empresa como un caleidoscopio, sino como una unidad, promoviendo así la sinergia y el pensamiento sistémico de los empleados.

El líder debe funcionar como *chivatón*, es decir, debe tener una mente futuróloga que advierta todas las tendencias futuras y unificarlas, así como una gran capacidad de abstracción. Los negocios siempre están en desarrollo.

El líder debe trabajar con retos y no en la mediocridad. Fija como objetivo la capacidad máxima de la gente y hace que sus miembros descubran su propia grandeza. Su fórmula es trabajo en equipo más desempeño individual igual a gran grupo. Respeta el poder y la potencialidad individual.

El líder debe trabajar con principios de flexibilidad, responsabilidad, convicción y permeabilidad en todos los niveles de la organización; sólo así logrará generar “confianza”, elemento necesario para superar las fuerzas centrífugas.

El líder debe ser el espíritu precursor que abre nuevos caminos.

El líder debe mantener el control de la situación.

El líder deberá seguir y servir siempre al líder invisible: “El propósito común”.

#### **8.4.2.2.2. Teorías principales**

##### **8.4.2.2.2.1. Teoría de rasgos**

Es una de las teorías más antiguas respecto al liderazgo, basada en la llamada teoría del *Gran hombre*, de Thomas Carlyle, de 1910. Dicha teoría está basada en las cualidades o características distintivas de la personalidad y sostiene que “los líderes no se hacen, nacen”. Con ella, se han dado a la tarea de analizar los rasgos personales de los líderes exitosos en la historia y que, en un momento dado, los distinguían de los individuos comunes y corrientes. Este estudio trajo como consecuencia la elaboración de una serie de cuadros respecto a los diferentes rasgos o características a considerar, tales como inteligencia, personalidad, presencia, etc. Esta combinación especial de rasgos de personalidad puede ser utilizada para identificar líderes potenciales, así como evaluar la eficacia del

liderazgo. No olvidemos que este enfoque es meramente popular, pero no deja de ser campo de estudio para investigadores y practicantes de la conducta humana.

Citaremos los principales rasgos que considera la teoría señalada:

- a) Rasgos físicos: energía, apariencia y peso.
- b) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoconfianza.
- c) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.
- d) Rasgos relacionados con la tarea: impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa.

#### **8.4.2.2.2. Modelo de Blake y Mouton**

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

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

#### **8.4.2.2.3. Modelo de contingencias**

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

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

Los modelos de contingencia son ilustrados por los modelos situacionales. Recordemos que contingencia y situación son complementarias y, en ocasiones, sinónimos; todos los autores coinciden en este punto.

#### **8.4.2.2.4. Modelo situacional**

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

Una contingencia se define como la posibilidad de que algo suceda o no suceda. Un aspecto situacional es un aspecto coyuntural, es decir, una condicional

con base en ciertas variantes (tecnología, medio ambiente, tamaño de la empresa, etc.). Ambos conceptos, contingencia y situacional, nos indican que va a existir una variable dependiente basada en una causalidad. La relación entre el estilo de liderazgo y la eficacia sugeriría que con la condición *a* convendría el estilo *x*, mientras que el estilo *y* sería más conveniente para la condición *b*. Además de determinar las situaciones, es imperativo aislar las condiciones de las mismas. Esto es, analizar las variables claves situacionales y ver en qué grado realmente afectan el trabajo del líder.

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

### **El modelo de Fiedler**

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

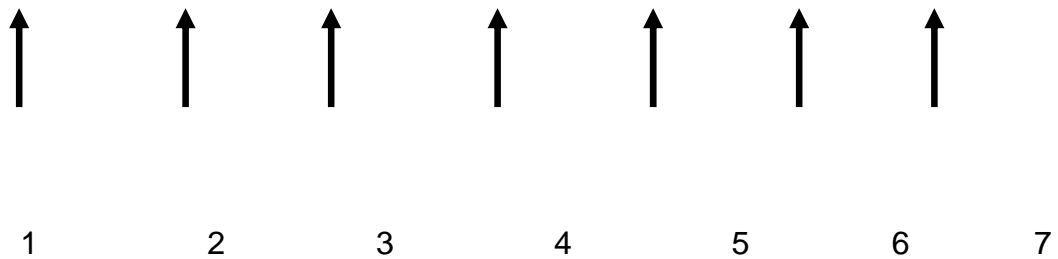
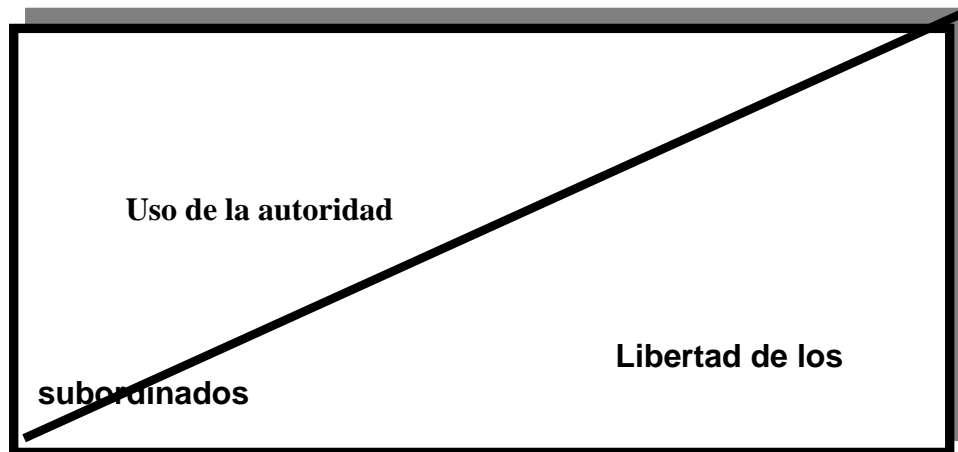
El modelo de Fiedler asevera que un principio o factor clave para determinar el éxito del liderazgo, estriba en el estilo de liderazgo básico del individuo; por lo tanto, es importante determinar cuál es ese estilo básico.

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

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

### **Teorías de Tannenbaum y Schmidt y Hersey y Blanchard**

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



### **El modelo Tannenbaum y Schmidt.**

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

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

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

### **La teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

Estos autores sostienen que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la “madurez” de los subordinados. Hersey y Blanchard definen la madurez no como la edad ni la estabilidad emocional, sino como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y la experiencia relacionadas con el trabajo.

Las metas y los conocimientos de los seguidores son importantes variables para determinar el estilo de liderazgo eficaz. Hersey y Blanchard consideran que la relación entre el administrador y los subordinados pasa por cuatro fases, y en cada de ellas el líder debe modificar su estilo. Las fases a seguir son las siguientes:

- a) Fase inicial, alta tarea-baja relación. Los subordinados ingresan a la organización y es necesaria, por parte del líder, una orientación hacia el trabajo, hay que enseñarles sus actividades y familiarizarlos con las reglas y políticas de la empresa. El administrador todavía no puede considerar al trabajador como colega; por lo tanto, no es posible desarrollar un liderazgo participativo.
- b) En la segunda fase, comportamiento de alta tarea-alta relación. Los subordinados comienzan a tomar más conciencia de la organización, la administración sigue siendo orientadora, la confianza y el respaldo van aumentando conforme se familiarice con los subordinados; éstos aún no se sienten capaces de aceptar toda la responsabilidad. El líder debe utilizar comportamientos orientados a los empleados, implementar un apoyo



socioemocional, es decir, que el seguidor sienta y se convenza psicológicamente de las decisiones que tiene que tomar.

- c) En la tercera fase, alta relación-baja tarea. Aumentan la capacidad y motivación para el logro de los empleados; éstos comienzan a aceptar retos y buscar mayores responsabilidades. El líder ya no tendrá que jugar el papel de directivo, incluso la supervisión estrecha se torna molesta. Pero el líder seguirá mostrando apoyo y consideración a fin de fortalecer la decisión de los subordinados de obtener una responsabilidad mayor. Esta fase es participativa, ya que tanto el líder como los seguidores toman parte en las decisiones mediante una comunicación bidireccional.
- d) En la fase cuatro, baja relación-baja tarea. Los subordinados han madurado, se vuelven independientes sin que necesiten o esperen una relación directiva con su líder. A esta fase se le llama delegación porque el estilo de liderazgo permite a los seguidores que se “encarguen” de sus propios asuntos. El líder tiene la seguridad de delegar, ya que los seguidores son de óptima madurez.

#### **8.4.2.2.5. Modelo camino-meta**

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

Esta teoría tiene una similitud con la teoría de las expectativas de Victor Vroom. Este modelo camino-meta afirma que la fuerza de la motivación para lograr el objetivo trazado por la dirección está en función de las expectativas combinadas de que el esfuerzo conducirá a un desempeño y de que éste

conducirá a recompensas. Esta teoría se concentra en la forma en que los líderes pueden afectar la motivación, fomentando la disponibilidad y el atractivo de las recompensas, y fortaleciendo las expectativas de que los esfuerzos pueden dar como resultado desempeño, y éste, a la vez, recompensas.

La teoría de camino-meta propone dos tipos de variables de situaciones o contingencias que moderan la relación entre la conducta y el resultado del liderazgo:

- a) Las ambientales. Son aquellas que están fuera del control del subordinado, tales como estructuras de la actividad, sistema formal de autoridad y grupos de trabajo.
- b) Las que forman parte de las características personales del subordinado: experiencia, capacidad, etcétera.

Las variables ambientales afectarán la conducta del líder, y éste demostrará su habilidad para adaptarlas a las necesidades de las tareas y escenarios de la organización, mientras que las características personales de los subordinados determinan la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder.

### **8.4.2.3. Motivación**

#### **8.4.2.3.1. Definición e importancia**

Los administradores se enfrentan a un interesante problema. Se les considera responsables de las tareas que se han de llevar a cabo en las organizaciones, pero un administrador aislado no puede terminar las tareas por sí solo, es necesario el esfuerzo común de los subordinados. Lo que un administrador debe hacer es inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo para el desempeño de la tarea que se tiene entre manos. Éste es el desafío de la motivación.

La motivación es un estado dinámico (varía continuamente en cada persona) que incita deliberadamente a elegir una actividad (a comprometerse con ella y a perseverar hasta el fin). La motivación es un estado latente interno, no existe motivación como tal en el medio ambiente, lo que existen son factores para

motivar. El individuo enciende, activa esa chispa apagada cuando siente que lo que debe hacer le va a generar algún beneficio.

La motivación es un factor importante en cualquier fase del proceso administrativo, pero especialmente en la dirección es tema obligado. Su importancia radica en que este concepto es aplicable cien por ciento al recurso humano, ya que no se puede considerar líder a nadie, si no está motivado él mismo y si no sabe proyectar ese entusiasmo a sus seguidores.

Motivar es ejecutar acciones tendientes a lograr reacciones, por lo tanto, motivar es inducir al trabajador a actuar.

La habilidad es el poder de saber hacer las cosas, mientras que la motivación es querer hacer las cosas. La falta de motivación produce ineficiencia y monotonía en el trabajo, improductividad y mala calidad en el servicio y, como resultado de todo esto, un alto porcentaje en la rotación de personal. La motivación produce una reacción en cadena, que se inicia con el deseo interno de satisfacer necesidades y que dan lugar a la fijación de metas, que provocan acciones tendientes a su logro y, por ende, a la satisfacción de esas necesidades.

#### **8.4.2.3.2. Teorías principales**

##### **8.4.2.3.2.1. Abraham Maslow**

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

Al ser satisfecho, el nivel más bajo de las necesidades no produce una comodidad, por el contrario, da pauta a desear situaciones óptimas cada vez con mayor frecuencia. Cuando el individuo satisface su necesidad de alimento, vestido

y techo, siente la necesidad de integrarse y realizarse en una sociedad cada vez más compleja; sus deseos de éxito, membresía y reconocimiento, están latentes en forma permanente. Un nivel cada vez más alto se convierte en una fuente activa de motivación.

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

#### **8.4.2.3.2.2. David McClelland**

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

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

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

#### **8.4.2.3.2.3. La teoría de Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg formuló la teoría de los dos factores, la cual explica el comportamiento de los individuos en situaciones de trabajo. Se plantea la existencia de dos factores que encauzan el comportamiento de las personas.

Por un lado, están los factores higiénicos o extrínsecos. Estos factores se localizan en el medio ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Estas condiciones están administradas y decididas por la empresa, por lo tanto están fuera del control de los subordinados. Un ejemplo de estos factores es el salario. Cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los subordinados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero cuando los factores higiénicos son pésimos y precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

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

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

#### **8.4.2.3.2.4. Vroom**

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

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

a) Relación esfuerzo-desempeño

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

b) Relación desempeño-recompensa

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

c) Relación recompensa-metas personales

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

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

Los elementos que intervienen en esta teoría son:

- A) Las expectativas.
- B) Los instrumentos o medios para lograr los objetivos.
- C) La valencia, llamada también el nivel de los resultados.

#### **8.4.2.4. Comunicación**

##### **8.4.2.4.1. Definición e importancia**

La comunicación es uno de los elementos más importantes de un grupo social. La comunicación parte del sentido de que existe el elemento primordial que es el lenguaje. El lenguaje es considerado como un instrumento de relación social; es el encargado de hacer cognoscible el pensamiento; es la idea entre los hombres con

motivo de su actividad productiva y de su vida espiritual; es registro y combinación de ideas y pensamientos; puede manifestarse de forma mímica, oral, escrita, musical, etcétera.

El lenguaje, como expresión de toda sociedad, es imprescindible, ya que, en combinación con el trabajo, genera el desarrollo de la misma. Hay un principio que nos dice: “mientras más claramente pensemos, más claramente seremos capaces de comunicarnos, y en la medida en que aprendamos a comunicarnos mejor, descubriremos que podemos pensar mejor”.

Miguel F. Duhalt Kraus, en su libro *Técnicas de comunicación administrativa* (UNAM), define a la comunicación administrativa como “el proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito”. Esta comunicación se da entre las personas que trabajan en una institución, o tienen contacto con ella. O sea que existe comunicación interna, entre los integrantes de la organización, y comunicación externa, con toda aquella persona o grupos organizacionales que tienen que ver con la empresa.

La comunicación es un proceso, si dentro de éste no hay respuesta, definitivamente no existe aquélla.

No se puede exagerar la importancia de la comunicación efectiva para los administradores por una razón específica: todo lo que un administrador lleva a cabo involucra comunicación. Todo, absolutamente todo movimiento en la organización se da a través de la comunicación. Un administrador no puede tomar decisión alguna sin información, se tiene que comunicar esa información, y una vez tomada la decisión, se comunicará a toda la organización tal decisión. Un trabajador no puede realizar sus tareas rutinarias sin información, un inversionista no decidirá dónde invertir sin información, etcétera.

#### **8.4.2.4.2. Proceso**

El modelo del proceso de comunicación está compuesto por siete etapas:

- a) La fuente de comunicación. Es quien tiene la información y la transmite. Antes de que pueda existir comunicación, debe haber un propósito al que se llama mensaje.

- b) La codificación. El mensaje se convierte a una forma simbólica.
- c) El canal es el medio a través del cual se transmite el mensaje.
- d) La decodificación es cuando el receptor traduce el mensaje del emisor.
- e) El receptor es el que recibe la información.
- f) La retroalimentación se da cuando existe respuesta por parte del receptor, y la envía al transmisor de nuevo.
- g) El medio ambiente son todos aquellos elementos que están en el exterior y que van a influir para que se dé una buena o mala comunicación. Dentro del medio ambiente están el ruido, la quietud, estática telefónica, impresión ilegible, falta de atención del receptor, etcétera.

#### 8.4.2.4.3. Barreras

Barreras de la comunicación

Tipos de barrera	Descripción
Semánticas	Es cuando una palabra tiene distintos significados y no se utiliza con precisión o cuando la palabra no es conocida.
Lingüísticas	Es cuando se habla en un idioma distinto al que está familiarizado el receptor.
Físicas	Se presentan por la influencia del medio social y ambiental. Lejanía, ruido, cubículo pequeño, etcétera.
Fisiológicas	Se manifiestan como consecuencia de un mal corporal o tara mental. Sordera, ceguera, retraso mental, etcétera.
Psicológicas	Se presentan por la actitud o comportamiento de las personas. Agresividad, miedo, timidez, etcétera.
Administrativas	Son las que obstaculizan el buen funcionamiento de la empresa u organismo social.

#### 8.4.2.4.4. Comunicación organizacional

Una de las aplicaciones más obvias de los conceptos de la comunicación la encontramos en el área de la toma de decisiones. Transmitimos información y ésta se utiliza en la toma de decisiones; más aún, las decisiones de grupo exigen



transmitir mensajes entre sus miembros y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas.

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

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

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

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

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

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

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

#### **8.4.2.4.5. La comunicación en la supervisión**

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

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

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

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

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

##### *Información introductoria*

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

- Instalación. Todo lo relacionado con la rutina de su propio trabajo, qué se espera de él, cómo se va a evaluar su desempeño, el lugar y la manera de obtener material de trabajo, medidas de protección, herramientas de trabajo. Usualmente, esta información se le da al trabajador en forma personal.

#### *Información permanente*

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

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

### **8.4.2.5. Toma de decisiones**

#### **8.4.2.5.1. Definición e importancia**

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

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

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

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

#### **8.4.2.5.2. Etapas y proceso**

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

- Paso 1. La identificación de un problema. El proceso comienza con la existencia de un problema. Se pretende llegar a un nuevo estado en ese momento, por lo tanto se crea un conflicto de situaciones.
- Paso 2. Identificación de los criterios para la toma de decisiones. Identificar cuáles son los criterios relevantes para tomar una decisión. Éstos pueden incluir criterios como precio, modelo, equipos opcionales, etcétera.
- Paso 3. La asignación de ponderaciones a los criterios. Hay que determinar qué criterios son más importantes y cuáles no. En cierta etapa de la

organización es más importante definir el costo de lo que se quiere adquirir y no la calidad; en otra fase de la organización puede ser al contrario.

Paso 4. El desarrollo de alternativas. En este paso, la organización tiene que analizar las alternativas viables que pudieran tener éxito para resolver el problema. Únicamente se listan las alternativas, aún no se valoran.

Paso 5. Análisis de alternativas. Es importante definir las fortalezas y debilidades de cada alternativa. Se evalúa cada una de las alternativas, comparándolas con los criterios ya preestablecidos en los pasos 2 y 3.

Paso 6. Selección de una alternativa. Esta fase es la parte crítica de escoger la mejor alternativa entre las que están enumeradas y valoradas. Según nuestros estudios y cálculos, aquella que generó el valor más alto a nuestras necesidades.

Paso 7. La implantación de la alternativa. Esta fase sirve de complemento a las anteriores. Estamos de acuerdo que con la fase anterior el proceso de decisión se resolvió. Pero es necesario seguir los efectos de la decisión tomada, y ver realmente que la decisión haya solucionado el problema, esperando también la participación y el compromiso de la gente que esté involucrada en el proceso.

Paso 8. La evaluación de la efectividad de la decisión. Es el último paso, juzga el resultado de la decisión para ver hasta qué grado se ha corregido el problema.

## **8.5. Control y su aplicación en las áreas funcionales**

### **8.5.1. Naturaleza y propósito**

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. El control y la planeación son considerados como los “hermanos siameses”, porque van tan unidos y dependen uno del otro que en

ocasiones no se sabe cuándo termina uno y dónde empieza el otro. Controlar es determinar que lo que se planeó, o se pretendió realizar, se esté llevando a cabo en tiempo y condiciones prescritos. El control, en cierta forma, puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

No siempre existen las condiciones para que una actividad o un proceso de trabajo estén exentos de errores, o se presenta falta de interés por parte de los subordinados y esto causa mermas o pérdidas que afectan los resultados finales. Por ello, es necesaria la presencia del control.

No debe considerarse al control como un castigo durante el proceso de trabajo. Por el contrario, es una necesidad y, por lo mismo, hay que implementarlo. No olvidemos que hacer uso del control exige buscar las técnicas adecuadas y una filosofía participativa. El control existe en todos los niveles administrativos. El control es un estándar por el cual debemos luchar, y también respetarlo, ya que ello nos garantiza el éxito en todo lo que emprendamos.

El control debe ser motivador tanto para la dirección como para los subordinados, ya que si se están cumpliendo los estándares, esto sería causa de mejores salarios y recompensas por productividad, al igual que reconocimientos públicos del desempeño de los individuos dentro de la organización.

Es importante definir qué modelo de administración implementar cuando el estilo de liderazgo es demasiado libre y prácticamente no existen controles. Entonces se debe suponer que el subordinado se encuentra en una etapa de madurez y, por lo tanto, tendrá la posibilidad de tomar decisiones y de velar por los intereses de la organización. Los propósitos del control en cualquiera de sus modalidades tienden a garantizar el logro de los resultados.

Dos factores crean la necesidad de control. En primera instancia, los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes. Es por ello que se necesita el control, para asegurarse de que los miembros de una organización trabajan en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera desde el momento en que se formulan los objetivos, hasta que se alcanzan.

### **8.5.2. Conceptos básicos**

A lo largo de la lectura de esta fase del proceso administrativo, nos encontramos con ciertos términos o conceptos básicos para comprender su forma de funcionamiento. Por lo tanto, considerando la necesidad de comprender estos puntos o conceptos, nos daremos a la tarea de enunciar y definir en forma simple cada uno de ellos.

*Control.* Se considera como la última fase del proceso administrativo cuyo propósito es la medición y corrección del desempeño, con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

*Desempeño.* Son los resultados parciales que se van obteniendo en el transcurso del proceso de trabajo.

*Desviaciones.* Son impurezas, situaciones no tolerables, variaciones en los resultados pronosticados.

*Estándares.* Son simples criterios de desempeño. Son puntos seleccionados en todo el programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas.

*Medición.* Evaluar, estimar el desempeño en cada fase o etapa del proceso de trabajo. Es la determinación de la cantidad o capacidad de una entidad bien definida.

*Acción correctiva.* Son todas aquellas acciones que llevará a cabo el responsable de la medición real del desempeño, con el fin de corregir las desviaciones que se presenten.

*Retroalimentación.* Es el proceso a través del cual, con base en información obtenida del desempeño real, un individuo alimenta con ella a una computadora, la cual nuevamente nos transmite la información requerida y nos indica las alternativas a seguir para mejorar el proceso de trabajo. Estos sistemas de retroalimentación pueden considerarse de tiempo real, cuando realizamos transferencia de fondos electrónicos, compramos a través de la Internet o hacemos uso de la robótica en nuestras instalaciones.

### **8.5.3. Proceso del control en las distintas áreas funcionales**

#### **8.5.3.1. Medición**

Esta fase del proceso de control nos indica en qué forma medimos o nos percatamos de la situación. Sin la medición, el gerente se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden ser confiables o no. Para medir, necesitamos una unidad de medida y una cuenta de cuántas veces la organización está en consideración, es decir, cuál es el margen de error aceptado. Para medir el desempeño real, podemos utilizar la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. La observación personal brinda información de primera mano y profunda sobre la actividad real.

Cuando medimos el desempeño en el aspecto productivo tangible, no se presenta demasiado problema: contamos cuántas unidades se lograron y eso es todo. El problema es cuando deseamos medir algunos resultados intangibles y no es fácil reunir datos sobre ellos. Por lo tanto, tenemos que depender de medios tales como el criterio y pistas indirectas. La buena moral de los empleados, la comunicación efectiva y las compras eficientes son unos pocos de los intangibles de más importancia.

La medición real del desempeño se hace en diferentes formas. Este estudio se limitará a tres fuentes:

- a) Observaciones personales.
- b) Reportes verbales.
- c) Reportes escritos.

El método de observaciones personales significa ir al área de actividades y tomar nota de lo que se está haciendo. Es uno de los medios más antiguos de averiguar las cosas. Aunque tiene muchos partidarios esta práctica, también tiene sus *bemoles*. La obtención de información amplia y general es un punto menos para el uso de este método, al igual que la mínima obtención de información cuantitativa. Ir a supervisar el punto de trabajo, en muchas ocasiones, es mal interpretado por los subordinados, que se sienten vigilados y cohibidos. Por otro lado, cuando el área de trabajo es amplia, no es posible recorrer toda la planta; esto resta credibilidad a lo que se pretende medir.



El método de reportes verbales puede ser a través de entrevistas, discusiones informales o de una reunión con el grupo de trabajo. Por ejemplo, el vendedor se reporta con su jefe al final del día, ya sea para entregar pedidos o para intercambiar información del departamento.

Los reportes verbales conservan ciertos elementos del método de observación personal, ya que la información se transmite verbalmente y se incluye el contacto personal. Las expresiones, tono de voz y la general evaluación del desempeño pueden ser observados por el que reporta, y se pueden hacer aclaraciones en ese momento para evitar malos entendidos.

El reporte por escrito es una práctica utilizada sobre todo en empresas grandes. Se emplea este tipo de reportes para proporcionar información sobre el desempeño. Los reportes escritos no sólo sirven para evaluar en ese momento, sino que también se guardan para fechas futuras, con la ventaja de elaborar comparativos y estadísticas.

### **8.5.3.2.Comparación**

En esta etapa se compara el desempeño con el estándar. En realidad, esto mide el desempeño. Cuando existe alguna variación entre el desempeño y el estándar, es necesario aplicar criterio para evaluar su significado. Dependiendo del valor de la tarea, es posible aceptar ciertas desviaciones; esto nos recuerda un poco al concepto de calidad. En otras actividades no se permite un mínimo de desviación en los resultados. Imaginemos que vamos a cambiar un billete de cien pesos al banco. El cajero nos da noventa pesos; la actividad tuvo un pequeño desvío de 10%, pero a nosotros, aunque fueran diez centavos, no nos interesa. Exigimos el 100% de resultados por parte del cajero. Las desviaciones excesivas de este rango se vuelven significativas y atraen la atención del administrador.

Cuando se definen las desviaciones, es importante considerar tanto las sugerencias de la persona que se encuentra en contacto directo con el proceso, como también llevar a cabo esa comparación en el punto de acción.

La atención administrativa debe centrarse en el principio de excepción, es decir, el control se facilita concentrándose en las excepciones o variaciones

notables del resultado esperado o estándar establecido. Los casos excepcionales son aquéllos en los cuales vamos a centrar toda nuestra atención. Un profesor no tiene por qué preocuparse por los alumnos que obtienen 9 y 10, o en aquellos que se encuentran en la media de 7 u 8. Por el contrario, el profesor centrará sus esfuerzos en aquellos alumnos que tienen calificación de 6 o reprobatoria.

### **8.5.3.3. Acción administrativa**

Éste es el tercer y último paso en el proceso de control, y puede considerarse como la etapa en la cual se asegura que las operaciones están ajustadas y los esfuerzos encaminados en forma positiva hacia el verdadero logro de los resultados esperados.

Se sugiere aplicar una acción enérgica e inmediata siempre y cuando se detecten desviaciones de importancia. El control efectivo no permite demoras innecesarias, excusas o excesivas excepciones.

Esta acción correctiva la aplica quien tiene la autoridad sobre el desempeño real. En ocasiones dicha acción administrativa tiende a aplicarse desde una simple reorganización hasta una reingeniería. Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación deberá ir acompañada de una responsabilidad fija e individual. Hacer responsable a una persona por lo que hace, le da mayor importancia al papel que juega en la empresa. Este tipo de acción le permite al subordinado tomar las decisiones correspondientes en el momento preciso, evitando así demoras innecesarias en el proceso de trabajo y, algo muy importante, acciones correctivas, en muchas ocasiones dramáticas.

Es importante considerar, dentro de la acción administrativa, que se pueden presentar tres cursos de acción por parte de los administradores:

- a. No hacer nada.
- b. Corregir el desempeño real. Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar acciones correctivas.
- c. Revisar el estándar. Es posible que la variación haya provenido de un estándar irreal. Esto es, la meta puede ser demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es el estándar el que necesita atención correctiva, no el desempeño.

## **8.5.4. Tipos de control en las distintas áreas funcionales**

### **8.5.4.1. Control previo**

En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Denominados a veces como controles preliminares o precontroles, garantizan el éxito de la operación antes de emprender la acción.

Es el tipo de control más deseable, ya que evita problemas anticipados. Se le llama así porque ocurre antes de la actividad real. Este tipo de control está dirigido hacia el futuro.

Este tipo de controles permite a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos, por desgracia, requiere mayor información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil de desarrollar para los administradores, como resultado, a éstos no les queda sino usar uno de los otros dos tipos de control.

Ejemplo de este tipo de controles es la aplicación de políticas y procedimientos que, en el caso de las primeras, limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones, y en el caso de los segundos, definen qué acciones específicas, en una secuencia prescrita, van a seguirse.

### **8.5.4.2. Control concurrente**

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

### **8.5.4.3. Control posterior o de retroalimentación**

El control de retroalimentación implica que se han reunido y analizado algunos datos, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones. Este control es

el menos requerido por la empresa, ya que en muchas ocasiones las correcciones salen más caras que el mismo proceso.

#### **8.5.4.4. Herramientas de control**

Las herramientas de control adoptan muchas formas. Algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Unas miden qué tan bien está la situación financiera de la empresa, en tanto que otras indican la eficiencia de la producción. Inclusive, otras herramientas de control consideran las actitudes de los empleados y las percepciones. Aun cuando las herramientas de control varían en gran medida en su diseño y en lo que pretenden medir, todas persiguen siempre el mismo objetivo básico: determinar variaciones de los estándares deseados, para que la administración pueda tomar las medidas correctivas.

Dentro de las herramientas de control tenemos las siguientes:

- a) Auditorías administrativas.
- b) Auditorías contables.
- c) Estados financieros.
- d) Análisis de razones financieras.
- e) Presupuestos.
- f) Sistemas de control logístico.
- g) El uso de técnicas de modelos matemáticos como el PERT, CPM, gráfica de Gantt.