

LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN MODERNA



www.mqrinvestigar.com

ISBN: 978-9942-30-466-7



9 789942 304667

LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN MODERNA José Luis Vinuesa Moreno

ISBN: 978-9942-30-466-7

Título: La Ética en la Administración Moderna

Autores: VINUEZA MORENO, José Luis

Editorial: MQR®

Materia: Administración de formas generales de control

Publicado: 2017-12-15

NºEdición: 1

Idioma: Español

©

Copyright por MQR®



<http://www.mqrinvestigar.com/>

ISBN: 978-9942-30-466-7



**La Ética en la
Administración
Moderna**

Índice

Introducción	1
Capítulo 1	
La Ética	4
Capítulo 2	
La Administración	11
Capítulo 3	
Fundamentos de la Administración	28
Capítulo 4	
La Tecnología en la Administración	96
Bibliografía	181
Acerca del Autor	183

Introducción

La ciencia de la administración, surgió desde la prehistoria y que hasta la fecha sigue presente. De igual manera la aparición de las teorías, enfoques y herramientas, de los grandes de la administración, se puede experimentar y manejar como fue tomando fuerza, facilitado el manejo de los principios de la administración.

La aplicación de la administración en las empresas, ya sean microempresas, las grandes corporaciones o incluso en los gobiernos, promete gran éxito si esta es aplicada de la mejor manera, haciendo buen uso de los recursos y aumentando la productividad.

Finalmente se puede asumir que no se debe olvidar que administración es hacer através de otros, utilizando debidamente todos los recursos materiales y humanos para lograr el objetivo plasmado.

El presente trabajo está orientado a analizar y establecer una serie de puntos de vista sobre el desempeño personal y profesional y sus implicaciones Éticas, no solo del profesional administrativo, también de otras profesiones a objeto de tener una visión prospectiva de la problemática ética que en ellas se presentan.

Vivimos en una sociedad donde se echan a un lado los valores y la integridad, por ello es indispensable que cada uno de los seres humanos debe saber los valores que ha aprendido a lo largo de su vida, para ponerlo en práctica en un momento determinado.

La posibilidad de normar las conductas profesionales surgen cuando las personas con un determinado fin común, deciden establecer un conjunto de pautas de

obligada observancia, a objeto de preservar su honorabilidad, honradez y objetividad, entre otros.

El fenómeno moral es una creación exclusiva del hombre. La posibilidad de disertar sobre normas, costumbres y formas de vida que se presentan como obligatorias, son valiosas y orientan la actividad humana.

Está claro que los códigos de Ética Profesionales no pueden suplir la responsabilidad de la decisión personal., pero un código tiene que aspirar a ser verdaderamente regulador, y debe proteger el interés público.

Vivimos en una sociedad donde se echan a un lado los valores y la integridad, por ello es indispensable que cada uno de los seres humanos debe saber los valores que ha aprendido a lo largo de su vida, para ponerlo en práctica en un momento determinado.

La posibilidad de normar las conductas profesionales surgen cuando las personas con un determinado fin común, deciden establecer un conjunto de pautas de obligada observancia, a objeto de preservar su honorabilidad, honradez y objetividad, entre otros.

El fenómeno moral es una creación exclusiva del hombre. La posibilidad de disertar sobre normas, costumbres y formas de vida que se presentan como obligatorias, son valiosas y orientan la actividad humana.

Está claro que los códigos de Ética Profesionales no pueden suplir la responsabilidad de la decisión personal., pero un código tiene que aspirar a ser verdaderamente regulador, y debe proteger el interés público.

En el mundo de hoy, se valora mucho a los profesionales que conjugan su conocimiento con la ética profesional y con los avances tecnológicos , ya sea para

una persona, empresa u organización, poder acceder a las *tecnologías de la información* y comunicaciones (TIC) es un requisito importante para participar de una sociedad cada vez más dependiente de la tecnología. Las TIC serán un elemento dinamizador fundamental en la sociedad.

Este es un compendio, breve, conciso y sustancial de lo que significa la ética en la administración moderna.

Capítulo 1

LA ETICA

Concepto Etimológico

El término ética proviene de la palabra griega *ethos*, que originariamente significaba “morada”, “lugar donde se vive” y que terminó por señalar el “carácter” o el “modo de ser” peculiar y adquirido de alguien; la costumbre (*mos-moris*: la moral).

La ética y la moral se conjugan, tanto que incluso ambos ámbitos se confunden con bastante frecuencia.

En la actualidad se han ido diversificando **la Ética son el conjunto de normas que vienen del interior y la Moral las normas que vienen del exterior; es decir, de la sociedad.**

Se considera una rama de la filosofía relacionada con la naturaleza del juicio moral, que medita sobre lo que es **correcto o incorrecto (lo bueno y lo malo)** en nuestra sociedad y en nuestra conducta diaria.

El terreno ético ha sido analizado desde tiempos antiguos, **Aristóteles consideraba que el bien solo se obtiene desarrollando la propia esencia**; en el caso del hombre, actualizando sus facultades racionales.

Según el pensador griego existen dos formas de llevarlo a cabo; mediante las virtudes morales y por las virtudes teoréticas, el aporta la primera versión sistemática de la ética. "sin el compromiso efectivo del ser humano que

lo debe llevar a su perfeccionamiento personal,..."solo el compromiso que se adquiere con uno mismo de ser siempre más persona que refiere a una decisión interna y libre.”

En la Edad Media el filósofo **Descartes mantiene que el hombre posee una voluntad libre, y por tanto es responsable ante Dios y la sociedad de su forma de vida.**

El hombre debe encausar las pasiones (admiración, amor, odio, pena, alegría, deseo, compromiso, lealtad, honestidad y avaricia) y dirigirlas hacia una vida recta. “Dos cosas contribuyen a avanzar: ir más deprisa que los otros, o ir por el buen camino”.

En la actualidad la ética moderna se ha formado bajo los preceptos del **psicoanálisis** de Sigmund Freud y sus seguidores, **y el conductismo basado en los descubrimientos sobre estímulo-respuesta** del fisiólogo Pávlov.” La relación entre el hombre y la cultura ha resultado siempre incómoda para el hombre. El eje de la discusión es si el hombre como creador de la cultura, puede modificarla, dirigirla y administrarla hacia donde él mismo decida...”

Los Problemas de la Ética

La existencia de las normas morales siempre ha afectado a la persona humana, ya que desde pequeños captamos por diversos medios la existencia de dichas normas, y de hecho, siempre somos afectados por ellas en forma de consejo, de orden o en otros casos como una obligación o prohibición, pero siempre con el fin de tratar de orientar e incluso determinar la conducta humana.

Ya que las normas morales existen en la conciencia de cada uno, esto provoca que existan diferentes puntos de vista y por ende problemas en el momento de

considerar las diferentes respuestas existenciales que ejercen las personas frente a ellas. Estos problemas se mencionan a continuación.

El Problema de la Diversidad de Sistemas Morales. Este se da debido al pluralismo que existe en las tendencias frente a un mismo acto, esto es que, para cuando algunas personas un acto es lo correcto, para otros es inmoral, por ejemplo el divorcio, el aborto, la eutanasia, etc. O sea la pregunta que normalmente se hace una persona que rige su conducta en base a las normas morales es ¿cuál es el criterio para escoger una norma o la contraria?

El Problema de la Libertad Humana. La libertad humana no es del todo real, ya que todo individuo está de cierta forma condicionado por una sociedad en la cual toda persona actúa bajo una presión social, cultural o laboral; aunque considerando a la ética y la moral, permite conservar una conciencia, misma que permite a una persona actuar en base a un criterio propio. El problema está en la incompatibilidad de la libertad humana y las normas morales, o sea en el ser y el deber ser.

El Problema de los Valores. De este problema surgen numerosos cuestionamientos pero el problema radica principalmente en la objetividad y subjetividad de los valores, o sea, que existen cuestionamientos sobre si ¿los valores son objetivos?, ¿los valores existen fuera de la mente de tal manera que todo hombre deba acatar los valores ya definidos?, o si los valores son subjetivos porque ¿dependen de la mentalidad de cada sujeto?. También existe otro aspecto, su conocimiento, ¿cómo podemos conocer los valores? y en sí ¿cuál es su esencia?

El Problema del Fin y los Medios. Muchos sostienen la importancia del fin de tal modo que cualquier medio es bueno si se ejecuta para obtener un fin bueno, esto se conoce como la tesis maquiavélica "El fin justifica los medios", pero con esto lo

único que ocurre es que se sobre valoran las "buenas intenciones " de un acto, que es parte del interior del ser y se descuida el aspecto externo del acto (intenciones y finalidades). Con esto quiero decir que "El fin jamás va a justificar los medios".

El Problema de la Obligación Moral. Esto está íntimamente ligado con el tema de los valores ya que normalmente se dice que lo que se hace por obligación, pierde todo mérito , en cambio, cuando se realiza por propio convencimiento, adquiere valor moral. Con esto se da a entender que la obligación moral le quita al hombre la única posibilidad de ser el mismo, de acuerdo con su propia moralidad y con su propio criterio. Pero hay que aclarar también que una cosa es la obligación entendida como corrección externa y otra como la obligación basada en la presión interna que ejercen los valores en la conciencia de una persona.

La Diferencia entre Ética y Moral. Este es un problema que yo creo que a la mayoría de las personas nos ha ocurrido y nos hemos preguntado ¿qué no es lo mismo? Pues no, por definición de raíces significan lo mismo (costumbre), pero en la actualidad se han ido diversificando y lo que hoy conocemos como Ética son el conjunto de normas que nos vienen del interior y la Moral las normas que nos vienen del exterior, o sea de la sociedad.

Ética Profesional

Ya definimos a la Ética como la ciencia que estudia la bondad o maldad de los actos humanos ahora nos toca definir lo que es la Profesión. La profesión puede definirse como "la actividad personal, puesta de una manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación y con la dignidad que corresponde a la persona humana".

En un sentido estricto esta palabra designa solamente las carreras universitarias. En sentido amplio, abarca también los oficios y trabajos permanentes y remunerados, aunque no requieran un título universitario.

En virtud de su profesión, el sujeto ocupa una situación que le confiere deberes y derechos especiales, como se verá:

La Vocación. La elección de la profesión debe ser completamente libre. La vocación debe entenderse como la disposición que hace al sujeto especialmente apto para una determinada actividad profesional. Quien elige de acuerdo a su propia vocación tiene garantizada ya la mitad de su éxito en su trabajo. En cambio, la elección de una carrera profesional sin tomar en cuenta las cualidades y preferencias, sino, por ejemplo, exclusivamente los gustos de los padres, o los intereses de la familia, fácilmente puede traducirse en un fracaso que, en el mejor de los casos, consistiría en un cambio de carrera en el primero o segundo año, con la consiguiente pérdida de tiempo y esfuerzo.

Finalidad de la Profesión. La finalidad del trabajo profesional es el bien común. La capacitación que se requiere para ejercer este trabajo, está siempre orientada a un mejor rendimiento dentro de las actividades especializadas para el beneficio de la sociedad. Sin este horizonte y finalidad, una profesión se convierte en un medio de lucro o de honor, o simplemente, en el instrumento de la degradación moral del propio sujeto.

El Propio beneficio. Lo ideal es tomar en cuenta el agrado y utilidad de la profesión; y si no se insiste tanto en este aspecto, es porque todo el mundo se inclina por naturaleza a la consideración de su provecho personal, gracias a su profesión. No está de más mencionar el sacrificio que entrañan casi todas las

profesiones: el médico, levantándose a media noche para asistir a un paciente grave; el ingeniero, con fuertes responsabilidades frente a la obra, etc. La profesión también gracias a esos mismos trabajos, deja, a l final de cuentas, una de las satisfacciones más hondas.

Capacidad profesional. Un profesional debe ofrecer una preparación especial en triple sentido: capacidad intelectual, capacidad moral y capacidad física.

La capacidad intelectual consiste en el conjunto de conocimientos que dentro de su profesión, lo hacen apto para desarrollar trabajos especializados. Estos conocimientos se adquieren básicamente durante los estudios universitarios, pero se deben actualizar mediante las revistas, conferencias y las consultas a bibliotecas.

La capacidad moral es el valor del profesional como persona, lo cual da una dignidad, seriedad y nobleza a su trabajo, digna del aprecio de todo el que encuentra. Abarca no sólo la honestidad en el trato y en los negocios, no sólo en el sentido de responsabilidad en el cumplimiento de lo pactado, sino además la capacidad para abarcar y traspasar su propia esfera profesional en un horizonte mucho más amplio.

La capacidad física se refiere principalmente a la salud y a las cualidades corpóreas, que siempre es necesario cultivar, como buenos instrumentos de la actividad humana.

Los Deberes Profesionales. Es bueno considerar ciertos deberes típicos en todo profesional. El secreto profesional es uno de estos, este le dice al profesionista que no tiene derecho de divulgar información que le fue confiada para poder llevar a cabo su labor, esto se hace con el fin de no perjudicar al cliente o para evitar graves daños a terceros. El profesional también debe propiciar la asociación de los

miembros de su especialidad. La solidaridad es uno de los medios más eficaces para incrementar la calidad del nivel intelectual y moral de los asociados. En fin al profesional se le exige especialmente actuar de acuerdo con la moral establecida. Por tanto, debe evitar defender causas injustas, usar sus conocimientos como instrumento de crimen y del vicio, producir artículos o dar servicios de mala calidad, hacer presupuestos para su exclusivo beneficio, proporcionar falso informes, etc. Cuando un profesional tiene una conducta honesta, dentro y fuera del ejercicio de su profesión, le atraerá confianza y prestigio, lo cual no deja de ser un estímulo que lo impulsará con más certeza en el recto ejercicio de su carrera.

Capítulo 2

La Administración

Etimología: La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como “proceso”, “recursos”, “logro de objetivos”, “eficiencia”, “eficacia”, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original.

Según Idalberto Chiavenato, la administración es *‘el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales’*

Axioma: En pocas palabras, administrar (ya sea una organización, una familia o la vida de uno mismo) es decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas

Establecidos, haciendo lo que debe hacerse con la menor cantidad de recursos posible.

Esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

Planificación: Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

Organización: Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstos uso de recursos: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información.

Actividades de trabajo: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.

Logro de objetivos o metas de la organización: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.

La analizar la administración y el pasado de la humanidad, se puede notar que la administración ha estado presente en todas las actividades del ser humano de una manera práctica. Por ello es importante, antes de conocer su paso a través de los años, saber qué es, como tal, la administración.

La palabra Administración se forma del prefijo *ad*, Hacia, y de *ministratio*. Esta última palabra viene, a su vez, de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación. Siendo *Magíster* (Magistrado) función de preeminencia o autoridad y *menester* expresa subordinación u obediencia. Por lo que etimológicamente se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando del otro (Cuartas, 2008).

Sin embargo, existen distintas definiciones por varios autores que conforme fueron dedicando sus esfuerzos para el desarrollo de esta ciencia, describen a su percepción. La siguiente tabla muestra algunos autores y los diferentes conceptos que le han dado a la Administración.

Algunos otros autores definen la administración como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2004).

Según Hitt, Black y Portero (Hitt, 2006), la administración es: “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”.

A partir de lo anterior, podemos resumir que la administración se puede comprender como el arte de realizar labores por medio de otros para alcanzar objetivo planeado de manera eficaz y eficiente; de otra manera se entiende como delegar las actividades, utilizando todos los recursos, para obtener resultados.

CONCEPTO DE ADMINISTRACION VARIOS AUTORES

- V. Clushkov “Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación, recibe la información del objeto de dirección, procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente.”
- J.D. Mooney “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a lo demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”
Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.
- Koontz and O’Donnell Consideran la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”
- F. Tannenbaum “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ello comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”
- Henry Fayol (Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración) dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”

F. Morsten Marx	La concibe como “Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva”, “es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”
F.M. Fernández Escalante	“Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes”
Reyes Ponce	“Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”
Mary Parker Follet	La administración se ha llamado “El arte de hacer las cosas por conducto de las personas”, llama la atención al hecho de que los gerentes alcanzan las metas organizacionales haciendo que otros lleven a cabo las tareas necesarias, pero no realizando ellos mismos tales tareas.

Historia de la administración

Teniendo ya una idea de lo que es la administración, se dará un pasaje a lo largo de historia para explicar cómo fueron los inicios de la administración y sus diversas etapas alrededor del mundo.

El Origen

La administración surge en la época primitiva cuando el hombre en la prehistoria realizaba actividades que requerían de una planeación sencilla pero que eran tareas

arduas como el cazar, recolectar sus alimentos, reproducirse, etc. o actividades más complejas como el definir cuál era el mejor lugar para establecerse y en la medida que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Es ahí cuando se dan los inicios de la administración, ya que en esas acciones sin duda alguna hubo planeación y organización; ejemplo claro, denota la división del trabajo o la presencia de líderes que conducían a la realización de las actividades de manera ordenada así como la designación de labores.

Posteriormente en la época agrícola, forma de vida ya totalmente sedentaria, la división de trabajo en la agricultura se tornó por sexo y edad, mostrándose una organización social patriarcal. Se mejora la administración ya que ahora se coordinan grupos de mayor tamaño y se requiere el acoplamiento de esfuerzos.

La administración en el antiguo mundo

En la época antigua es cuando se fundamenta la administración que se tiene actualmente, ya que hubo aportaciones de distintos imperios alrededor del mundo. A continuación se describen las civilizaciones que más destacaron.

Sumeria (5000 a.C.)

Esta civilización realizaba registros en tablillas de arcilla y en tablas cocidas al horno, mediante símbolos pictográficos, dando nacimiento a la escritura. Igualmente se presentan avances en el comercio al registrar las transacciones comerciales. Los palacios eran los principales y primeros centros administrativos, además de que manejaban almacenes para acumular alimentos e utensilios que no se utilizaban.

Lo más relevante de esta civilización es la estratificación laboral, que se forma por la presencia de jerarquías entre maestros artesanos, obreros y aprendices; para realizar labores y la paga de sueldo.

Egipto (4000- 2000 a. C.)

Marca una administración basada en la coordinación de grandes masas de trabajadores para cumplir un objetivo fijo. Se presentan los primeros dirigentes (faraones) con amplia capacidad de planear, organizar y controlar estas masas en la construcción de pirámides y monumentos. Igualmente el manejo de impuestos a sus habitantes es muestra de una buena administración, que tenía una economía planeada y un sistema “burocrático” con una fuerte coordinación, sustentando su alto grado de prosperidad económica.

Babilonia (2000-1700 a. C.)

Se considera una administración firme y basada en la política, ya que la ley y la justicia se vuelven preceptos importantes para los babilónicos. Sus grandes centros administrativos eran los tribunales, con cuatro jueces que hacían cumplir la ley severamente. Con el Código de Hammurabi, colección de leyes (siglo XVIII a.C), proporcionó un panorama de la estructura social y de la organización económica que tuvo la civilización.

Hebreos (1200 a. C.)

Da muestra de un gran líder y administrador, Moisés, quien mostró la efectividad del principio de exención; gran delegación de autoridad, mediante la asignación de tareas; y sus habilidades en el gobierno, la legislación y en relaciones humanas.

China (1100 a. C.).

Los antiguos chinos destacaron en la administración con muy buenos principios de planificación, organización, dirección y control. Además de que relucieron en distintos periodos, personalidades con grandes aportaciones. Cerca de 1100 a.C. fue escrita la constitución de Chow, guía de tareas que debían cumplir sirvientes del emperador, dando como resultado la definición de funciones. Posteriormente destaca Confucio (551 a.C.) quien implementa un sistema administrativo ordenado y bien desarrollado, aplicable a problemas modernos de Administración pública, que permitió un buen gobierno durante varios siglos en China. Posteriormente Mencius (500 a.C.) mostró cuán importante es la presencia de metodologías, sistemas y modelos para una eficiente administración.

Grecia (500- 200 a. C.).

Otorgó grandes aportaciones a la administración a través de filósofos de la época, como: Sócrates, quien separó la experiencia del conocimiento técnico; Platón, da origen a la especialización de acuerdo a las aptitudes del ser humano; Pericles, con la selección de personal da pauta a principios básicos de la administración; y Aristóteles, da aportes sobre la búsqueda de un estado perfecto.

Roma (200 a. C. – 400 d. C.).

Esta civilización fue parte aguas para la administración moderna, ya que en el paso de su periodo de república y el imperio romano (administración centralizada), se realizaron grandes transformaciones administrativas. Es importante destacar que Roma realizó una clasificación de las empresas en: Públicas, que era actividades del Estado; Semipúblicas, pertenecientes a sindicatos; y Privadas, manejadas por civiles.

La administración en la Edad Media

Esta época se caracteriza por el debilitamiento del centralismo en el imperio Romano, donde el rey delega áreas a la nobleza, siempre y cuando rindieran servicios específicos, militares y financieros. La nobleza a su vez delega actividades a niveles bajos como los vasallos, propiciando una cadena jerárquica hacia la más pequeña unidad feudal, los siervos.

Con estos indicios en la edad media sobresalen hechos importantes que aportaron a la administración: el feudalismo, la iglesia católica, Mercaderes de Venecia y la milicia.

Feudalismo

Fue un factor para la descentralización en Roma, caracterizado por un régimen de servidumbre; la administración del señor feudal estaba basada en ejercer un control sobre la producción del siervo. A finales de esta época muchos siervos se volvieron trabajadores independientes, formando talleres artesanales, dando pauta a nuevas estructuras de autoridad en la administración; ya que se convirtieron en artesanos-patronos, quienes trabajaban en conjunto con sus aprendices a quienes dejaban su confianza para delegar su autoridad.

Otra gran aportación del feudalismo fue dentro del comercio, con la aparición de los gremios que regulaban los salarios, condiciones de trabajo y horarios dando origen a los sindicatos actuales. Igualmente se fortaleció la contabilidad con la creación del libro diario y el mayor, por los hermanos Soranzo en 1914, mejorando las transacciones comerciales que actualmente son aplicadas en las empresas del mundo.

La iglesia Católica

En esta época la iglesia estaba en desacuerdo con el lucro y el comercio, ya que veían esto como algo deshonesto, dando lugar a la ética protestantita difundida por Max Weber, Martin Lutero y Benjamín Franklin. Ésta es una corriente que promueve la acumulación de la riqueza entre otros aspectos.

Otro aspecto en el que sobresale de la iglesia es la Organización Eclesiástica, con una organización jerárquica eficiente que actualmente sigue vigente, que consiste en operar bajo el mando de una representante en este caso el Papa, cuya autoridad coordina la iglesia. Esta estructura sirvió de modelo y fue implementada por muchas organizaciones, dándoles buenos resultados.

Mercaderes de Venecia

Surge el nacimiento de dos conceptos importante el de asociación y el de comandita. El primero se aplicaba en negocios permanentes, en donde el propietario con mayor parte del capital atraería socios de menos capital, esto en un lapso específico de tiempo, regularmente de tres a cinco años con una renovación; y el de comandita se aplicaba en negocios de empresas de riesgo, donde los dueños tenían una responsabilidad limitada, surgiendo las acciones en donde los gastos y beneficios eran proporcionales.

Milicia

Brindó grandes aportes al desarrollo de teorías de la administración, con el principio de unidad de mando, en el que cada subordinado sólo tiene un superior. Esto muestra una escala jerárquica o de niveles, de un mando conforme a la autoridad y responsabilidad correspondiente. A medida que crecían las operaciones

militares, crecía la necesidad de delegar autoridad a niveles bajos de la organización militar.

Otra aportación a la administración de este tipo de organización fue la integración de palabras que solo eran de uso militar, tales como: estrategia, logística, táctica, operaciones, reclutamiento, etc.

La administración en la época moderna

El propio proceso administrativo muestra las contribuciones, problemas y situaciones que fue sufriendo con el paso de los años, demostrando que la administración es una actividad universal en el mundo moderno. Ya toda organización requiere de tomar decisiones, coordinar funciones, dirigir personas, evaluar el desempeño para cumplir los objetivos determinados con la colocación de diferentes recursos.

En esta época destaca Maquiavelo quien creía firmemente en la república, esto se ve reflejado en su libro escrito en 1531, “Los discursos”. Los principios que plantea son muy aplicables a la administración en las organizaciones contemporáneas. Dentro de sus principios plantea que una organización será estable cuando los miembros manifiesten sus problemas y resuelvan sus conflictos. Otro de ellos es que una persona podrá emprender una organización, pero esta perdurara cuando este al mando de muchas personas y estas deseen conservarla. El siguiente principio hace referencia que los líderes deben tener autoridad para poder guiar a sus subordinados. Por último, uno de sus principios aplicados a la administración es que cuando un gerente quiera cambiar una organización ya establecida debe conservar parte de su estructura y costumbres antiguas (Robbins, 1996).

Igualmente destacó MaoTse Tung fundador de la republica de china en 1949, al modificar y usar la obra “El arte de la guerra”, escrita por Sun Tzu, hace más de dos mil años. Él postulo ciertos principios, tales como, que hay que retirarse cuando el enemigo avancé; cuando al enemigo se detenga, hay que hostigarlo; y que hay que perseguir al enemigo cuando este se retire.

Como parte de la época moderna, la revolución industrial juega un papel importante, debido a que es este periodo se realizan diversos inventos y descubrimientos, dando como consecuencia la desaparición de varios talleres artesanales y la centralización en la producción y se da paso a un sistema de fábricas. Es donde el empresario, dueño de los medios de producción, compraba fuerza de trabajo mostrando una administración de tipo coercitivo, dejando al empresario con gran libertad de acción. Además, la complejidad del trabajo, desarrolló especialistas y administradores fijos para resolver directamente los inconvenientes en la fábrica. También esta administración estaba caracterizada por su carente base científica, con la explotación del trabajador y las malas condiciones de trabajo (horarios excesivos, insalubridad, peligros, etc.). Posteriormente esto condujo a la aparición de una corriente de pensamiento social a favor de los trabajadores que propició la investigación, la madurez en las disciplinas administrativas y la formación de la administración científica.

La administración en la época contemporánea

Fue aquí donde la administración se consolida como una ciencia, fundamentada por distintos personajes. Tales como Adam Smith, quien da inicio a la economía clásica o bien conocido como capitalismo, anunció el principio de la división del trabajo como fundamental para la especialización y aumento de la producción. También

destaca Robert Owen, pionero sobre el manejo del recurso humano, dando ideas para un manejo amable con los trabajadores y mejores condiciones de trabajo. Siguiendo con estos personajes, Charles Babbage conocido como el “Padre de la computación moderna”, diseño planes de incentivos y el reparto de utilidades y puso su atención en la especialización laboral con estudios de tiempos y movimientos. Otro destacable es Henry R. Towne, que difundió a la administración como una disciplina independiente y como ciencia, desarrollando los principios de la administración.

Igualmente nacen diversas teorías que suponen soluciones a diversas situaciones específicas. En el siguiente cuadro se muestran las principales ideas de la administración y los distintos enfoques.

Enfoques de la administración

En la época contemporánea se muestran las principales ideas de la administración y en la cual surgieron distintos enfoques, que se mostrarán adelante.

Enfoque clásico

Esta orientación se centra en las raíces y primeras contribuciones hacia la administración. Busca encontrar caminos adecuados para administrar las corporaciones y actividades de una forma más efectiva. Dentro de este enfoque destacan varias teorías.

Teoría de la administración científica. Surge en 1903, haciendo principal énfasis a la organización racional del trabajo, se realizan los primeros estudios de tiempos y movimientos; igualmente se diseñan cargos y tareas de acuerdo al trabajador, se estandarizan métodos y maquinas, entre otros mucho más aportes. De las personalidades destacadas que contribuyeron al desarrollo de esta teoría se

encuentran Taylor y Ford (con la aportación de principios), Gilbreth, Harrington, Emerson, Henry Lawrence Gantt, entre otros.

La teoría clásica.

Surge en 1916, ésta se enfoca en la estructuración, ya que propone que puede ser estructurar cualquier organización en seis funciones: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas; implicando el proceso administrativo con las acciones de Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Sus principales exponentes fueron James D. Money, Tyndall F. Urwick, Luther Gulick y Henry Fayol quien plantea los principios de la administración, como lo son: la División del trabajo, Autoridad y responsabilidad, Disciplina, Unidad de mando, Unidad de dirección, Subordinación de los intereses individuales a los generales, Remuneración del personal, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del personal, Iniciativa y Espíritu de equipo

Enfoque Humanístico

Se basa principalmente en la “Teoría de las relaciones humanas”, surgiendo en 1932, teniendo como principal exponente a Elton Mayo; enfatizándose principalmente en la personas. Se determinan niveles de producción a través normas sociales, se puntualiza la influencia del grupo de trabajo sobre el desempeño, las buenas relaciones interpersonales contribuye a mejorar la eficiencia.

Enfoque Neoclásico

Esta surge en 1954, teniendo como principal aportación los Principios Generales de la administración, que son: objetivos, actividades, la autoridad y respecto a las relaciones en general. Para la proyección de este enfoque contribuyeron personaje

como Peter F. Drucker, William Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen y Harold Koontz

Enfoque estructuralista

Denotan dos grandes teorías, como bien el nombre del enfoque lo denota, estas hacen énfasis en la estructura.

Teoría de la Burocracia (1909)

Esta teoría se fundamenta en que toda organización se debe apoyar en normas y reglamentos, ya que promueve que cualquier cosa se comunique por escrito. Igualmente esta teoría considera que la administración debe ser llevada a cabo por alguien especializado, un profesional, sin que éste necesariamente sea el dueño. Los principales aportadores a la teoría de la burocracia fueron Max Weber, Robert Merton, Philip Selsnick, Alvin W. Gouldner, Richard H. Hall, Nicos Mouzelis, por mencionar algunos.

La teoría estructuralista (1947)

La teoría estructuralista estudia principalmente las relaciones humanas y sus relaciones entre la estructura formal y la informal; así mismo busca conciliar la estructura clásica con estas. Estructura la toma de decisiones en tres niveles: los directores que toman las decisiones, los gerentes que desarrollan los planes y los ejecutores que realizan las operaciones para alcanza dichos planes (Morales, 2010).

Los principales autores que destacan en esta teoría son: Víctor A. Thompson, Amitas Etzioni, Talcote Parson, Meter M. Blau, Reinhard Bendix, Robert Presthus.

Enfoque del comportamiento en la organización.

Este enfoque está encaminado principalmente a las personas, preocupada por su estabilidad y su posición dentro de la empresa.

Teoría del comportamiento organizacional.

Surgió en 1957, teniendo como principales precursores a Herbert Simón, Chester Bernard, Douglas McGregor, Rendís Likert y Chris Argyris. Esta teoría busca modificar el estilo de administración del trato con el trabajador, así como propiciar la participación de todos en la toma de decisiones; igualmente busco mejorar los horarios de trabajo, descansos, condiciones seguras de trabajo, relación amigable entre la gerencia y el personal, todas las anteriores como las principales.

Teoría situacional

La teoría situacional fue desarrollada en 1972 por distinguidos como: William R. Dill, William Starbuck, James D. Thompson, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Tom Burns. Todos ellos enfocándose al ambiente donde se desarrolla la administración y la tecnología implicada en esta; además, cuestiona los principios universales de la administración y la forma en que el administrador debe desarrollar sus habilidades frente a determinadas situaciones.

Conclusión.

Como se pudo notar la administración es una ciencia que surgió desde la prehistoria y que hasta la fecha sigue presente. Igualmente la aparición de las teorías, enfoques y herramientas, de los grandes de la administración, se puede experimentar y manejar como fue tomando fuerza, facilitado el manejo de los principios de la administración.

La aplicación de la administración en las empresas, ya sean microempresas, las grandes corporaciones o incluso en los gobiernos, promete gran éxito si esta es aplicada de la mejor manera, haciendo buen uso de los recursos y aumentando la productividad.

Finalmente se puede asumir que no se debe olvidar que administración es hacer
atravesó de otros, utilizando debidamente todos los recursos materiales y humanos
para lograr el objetivo plasmado.

Capítulo 3

Fundamentos Éticos de la Administración

Generalidades.

La administración puede definirse de diversas formas, al igual que muchas otras áreas del conocimiento humano, pero es posible conceptualizarla para efectos de su fácil comprensión e incluyendo sus aspectos más importantes a través del análisis y síntesis de diversos especialistas en la materia:

Brook Adams. La capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad.

Koontz & O'Donnell. La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George Terry. La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Wilburg Jiménez Castro. En "La llave del éxito", con base en los anteriores conceptos, y haciendo uso de su fondo con

"El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos".

¿Cuál es la importancia de la administración?

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la administración nos dan la pauta para determinar su importancia. Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la institución o empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior se pueden tomar de base los siguientes hechos:

La administración puede darse a donde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.

Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función administrativa. Debido a su magnitud y complejidad, la administración técnica o científica es esencial, sin ella no podrían actuar.

Para las pequeñas y medianas empresas, la administración también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada administración el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.

Para todos los países, mejorar la calidad de la administración es requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en

ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

Características de la administración

Se ha indicado que la administración proporciona los principios básicos mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en el manejo de individuos organizados en un grupo formal que posee objetivos comunes. Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:

Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una comunidad religiosa, etc.

Su especificidad. A pesar que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

Su unidad temporal. Aunque se diferencien etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc. Por lo mismo, se puede afirmar que es un proceso interactivo y dinámico.

Su unidad jerárquica. Todos los poseen carácter de jefes en un organismo social, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en

una organización forman un solo cuerpo administrativo, desde el Presidente, hasta el último supervisor.

Teoría Administrativa.

Teoría General de la Administración

Algunos autores señalan que el verdadero surgimiento de la administración se da con el despuntar del siglo XX se afirma también que éste fue el acontecimiento histórico de mayor importancia del siglo.

La Revolución Industrial establece el origen de la teoría administrativa: por ello es lógico suponer que Inglaterra y Estados Unidos marcan la pauta en el desarrollo de las industrias, con lo cual determinan los aspectos iniciales de la teoría administrativa.

Periodo de la Administración Clásica

El periodo de la administración clásica, llamado también de la administración científica, se encuentra representado por dos figuras sobresalientes: Frederick W. Taylor (1856-1915) y Henry Fayol (1841-1925).

Taylor inició sus estudios de administración siendo obrero. Le interesó conocer los factores que determinaban la producción. Realizó un estudio sobre las tareas del obrero, con el propósito de evitar el desperdicio y los esfuerzos inútiles, mediante la determinación de estándares de trabajo razonables.

Insistió en la necesidad de trabajar con método. Apoyó la supervisión funcional, bajo la influencia de las organizaciones militares y cristianas. Adoptó el control por excepción y el método científico para el trabajo. Dividió la tarea del obrero en partes, y estudió los movimientos y tiempos requeridos para ejecutar una función. Estudió las máquinas y herramientas destinadas a una tarea específica, para

delimitar los requisitos de éstas. Impulsó la capacitación, la incentivación (monetaria), la coordinación y la distribución de responsabilidad entre obrero y patrón.

Fayol nació en Constantinopla (hoy Estambul) y falleció en París. Se graduó de ingeniero de minas a los 19 años y asumió a los 47 la gerencia general de una empresa metalúrgica en la que desarrolló casi toda su carrera. Se considera a Fayol el exponente más importante de la teoría clásica de la administración. Su administración en la empresa metalúrgica enfatizó la previsión a través de la investigación y el papel de la gerencia en cuanto al logro de los objetivos.

Para Fayol, las funciones de la empresa son técnicas, comerciales, financieras, contables y administrativas. Al estudiarlas se dio cuenta que ninguna de ellas consideraba las funciones de previsión, organización, dirección, coordinación y control. Tales funciones dan origen al llamado proceso administrativo. Fayol se propuso entonces crear una ciencia de la administración, y definió 14 principios administrativos. Afirmaba que la administración es universal y su enseñanza necesaria en las universidades: enfatizó la importancia de la estructura de organización y definió el perfil del administrador.

A más de su interés en la estructura de organización lineal, Fayol incluyó el staff: afirmaba que las funciones administrativas son superiores a las funciones de la empresa, y argumentaba que los trabajadores, si bien aplican la administración en sus tareas, deben ejercer mayores funciones administrativas conforme aumenta su nivel jerárquico. Además de subrayar la importancia de emplear métodos de administración, pregonó que la previsión era la función medular del administrador.

Si bien los principios administrativos sugeridos por Fayol fueron una síntesis de las propuestas de administradores de su época, fue él quien los redactó y difundió.

Algunos de sus principios administrativos siguen vigentes, entre ellos:

División del trabajo por niveles de especialización.

Unidad de mando en organización lineal.

Centralización en la autoridad gerencial.

Equidad para lograr lealtad.

Mando lineal.

Unión en espíritu de equipo.

Los otros principios administrativos de Fayol se orientan a los objetivos de la empresa, la economía del trabajador, el equilibrio entre autoridad y empleados, responsabilidad y estabilidad del personal. La teoría clásica de la administración se restringe al estudio de las funciones administrativas, y a la estructura de organización, sin considerar a las personas que conforman la misma ni al medio al cual pertenecen.

Algunos críticos en la materia expresan que la teoría clásica muestra las siguientes deficiencias:

Fomento del mecanicismo y la especialización, que producen la fragmentación y parcialización del servicio que ofrecen las empresas.

El hombre es considerado un elemento más de la empresa, lo que produce un descuido de los aspectos psicosociales que influyen en la productividad.

No se prevén las organizaciones informales y sus efectos en la estructura formal de la empresa.

Las hipótesis de la teoría clásica implican la concepción de que la administración sólo es importante en puestos clave.

Se dio extrema importancia a las normas, la mecanización y la rigidez, lo que limitaba la creatividad y la innovación.

La organización funcional dio autoridad a supervisores sólo en su campo y con ello se limitó el área para la productividad.

El control por excepción se limitó a las solas desviaciones en el trabajo y restringe la incentivación a los trabajadores que si cumplen con sus funciones.

Se da la centralización a la estructura de organización, sin considerar que el ambiente físico tiene efectos sobre la organización.

Pese a las críticas señaladas y otras que se difunden, no puede desconocerse la importancia de la teoría clásica de la administración, puesto que es la base de la actual teoría administrativa.

Periodo Neoclásico de la Administración

Las críticas a la teoría clásica revelaron la importancia de considerar al hombre como el elemento núcleo de las organizaciones. Por otra parte, el desarrollo de las ciencias de la conducta influyó fuertemente en las nuevas teorías administrativas.

Con el desarrollo de la sociología y la psicología en la administración, se produce un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica, conocido como enfoque humanístico, conductual o de relaciones humanas. Dicho enfoque se orienta a las personas, sus relaciones y su función en las organizaciones-empresariales.

En Estados Unidos, la experiencia Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo, pone de relieve múltiples variables de las organizaciones que no son consideradas por la administración clásica.

Se considera que la teoría neoclásica presenta un enfoque ecléctico, esto es, toma en cuenta todas las corrientes existentes en la administración para reformular la teoría administrativa. La teoría neoclásica de la administración redefine los conceptos con mayor flexibilidad, considera al hombre sin dar énfasis ni a la empresa ni a los trabajadores, y pregona la interpelación e integración de objetivos empresariales e individuales.

Los estudiosos en la materia distinguen como características de la teoría neoclásica de la administración las siguientes:

Énfasis en las funciones administrativas.

Flexibilidad en los principios de la administración.

Orientación de los esfuerzos al logro de objetivos comunes.

Especificación y diseño de instrumentos administrativos operacionales.

Desarrollo de teorías motivacionales y conductuales.

Relevancia al enfoque de proceso administrativo.

Desarrollo de diferentes modelos de organización.

Relevancia a la administración por objetivos (APO).

Desarrollo de formas y estilos en la programación.

Orientación a la eficiencia óptima.

La teoría neoclásica de la administración tiene como figuras importantes a Drucker, Koontz, Juicios, Newmann, Odióme y Humble, entre otros.

Teorías Contemporáneas de la Administración

Algunas de las teorías que agrupamos en este apartado tienen sus orígenes en el inicio del siglo XX. Sin embargo, dado que sus propuestas difieren de la teoría neoclásica de la administración, las incluimos bajo el rubro de contemporáneas. Es

conveniente señalar que las diversas teorías que presentamos integran conceptos iniciales y consolidan las propuestas en nuevos modelos administrativos.

Modelo Burocrático de Organización

Max Weber sociólogo alemán, propone el modelo de la burocracia, en consonancia con el concepto de que el siglo XX es el siglo de las burocracias.

Concibe la burocracia como una forma de organización de carácter legal, formal y racional. Dicha organización requiere impersonalidad en el mando, jerarquía y autoridad indispensables, una división del trabajo minuciosamente detallada y rutinas bien establecidas. Según Weber, los componentes humanos de la burocracia son profesionales, debidamente preparados y con una completa previsión del funcionamiento: es también la organización eficiente por excelencia.

La teoría de la burocracia fue incorporada rápidamente a la administración, a pesar de que presenta serias deficiencias, al no considerar la existencia de organizaciones informales internas que, según Merton, llevan a la ineficiencia a las organizaciones formales.

Teoría Estructuralista

La teoría estructuralista inspirada en los trabajos de Weber y Marx, supone que la estructura deriva del análisis interno de la totalidad, a partir de los elementos que la conforman.

El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales. En administración, el estructuralismo se localiza en las interacciones de la organización, tanto internas como externas.

La teoría estructuralista considera las organizaciones informales, desarrolla sistemas de análisis describe tipologías, considera los objetivos y la integración de

los elementos humanos, y estudia el ambiente y los conflictos organizacionales. Esta teoría preparó el terreno para la teoría de sistemas.

Teoría del Comportamiento o Conductismo

Los conceptos que preceden a la teoría del comportamiento parten de la premisa de que es el hombre el elemento central de las organizaciones. De ahí que se dé énfasis a las motivaciones de la conducta. Los principales exponentes de la teoría del comportamiento son: Maslow, con su jerarquía de las necesidades, Herzberg, con la de los dos factores. McGregor, con su teorías X y Y, Likert, con sus sistemas administrativos, y Barnard con su teoría de la cooperación.

La teoría del comportamiento ha hecho innumerables contribuciones al desarrollo organizacional. Considera como elementos de la administración a la estructura, las funciones administrativas y, principalmente, las personas.

Teoría del Desarrollo Organizacional

Surge en el decenio de 1960 como un conjunto heterogéneo de conocimientos relativos a la administración, generados por las diversas teorías ya mencionadas. Esta teoría abarca cuatro variables dimensionales de la administración: la organización, el entorno social, los grupos sociales y el desarrollo. Con ella, se introducen en la administración conceptos como: cultura organizacional, cambio, desarrollo y dinamismo. Se enfatizan los cambios estructurales para dar dinamismo a la organización, los cuales son cuidadosamente planeados.

Se manejan postulados básicos del desarrollo organizacional que reciben influencia de las leyes de la dialéctica. Además, se generan modelos y procesos para el desarrollo. Los métodos de análisis y evaluación, como feedback

(retroalimentación), el análisis transaccional y la teoría de sistemas, se integran a la teoría de la administración como conceptos trascendentes.

Teoría de Sistemas

Esta teoría, desarrollada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, causó, por el carácter multidisciplinario de su aplicación, un profundo impacto en las diversas disciplinas. En la administración, la teoría de sistemas produce una nueva concepción y un nuevo modelo. Esta teoría parte de la premisa de que todo fenómeno es parte de otro mayor. Las partes que conforman el "todo" están íntimamente relacionadas, de una manera que no es determinística sino probabilística.

La teoría de sistemas concibe al sistema como: el conjunto de elementos interrelacionados que forman una actividad para alcanzar un objetivo: se opera sobre datos, energía o materia, para proveer de información, energía o materia.

Los sistemas pueden clasificarse por su complejidad en: simples, descriptivos y complejos. Por su naturaleza se clasifican en: determinísticos y probabilísticos, aunque puede haber combinaciones entre las dos categorías.

La teoría de sistemas aplica conceptos como: entrada o insumo (input), salida o producto (output), caja negra (black box), retroalimentación (feedback), homeostasis (equilibrio), redundancia (capacidad para eliminar la distorsión), entropía (pérdida de energía), informática (automatización de la información).

Tales conceptos, entre otros, tienen amplia aceptación y difusión en la administración. En ésta, la teoría de sistemas considera como elemento núcleo al sistema. La aplicación multidisciplinaria de conceptos y el énfasis en la comunicación caracterizan a dicho modelo administrativo.

La aplicación de instrumentos de la teoría de sistemas en la administración es el beneficio más reconocido de dicha teoría. La carencia de investigaciones sobre la aplicación práctica de la administración por sistemas, impide evaluar los resultados de dicha teoría.

Teoría de Toma de Decisiones

La teoría de (la) toma de decisiones es una teoría matemática: se fundamenta en la lógica y en la expresión por medio de símbolos. Según esta teoría, los elementos sobresalientes son el proceso y el problema.

La simulación de situaciones expresada en modelos matemáticos hace posible manipular diversas alternativas de solución a problemas reales. Consecuentemente, la simulación permite tomar decisiones importantes, con grandes probabilidades de éxito. Las técnicas utilizadas varían desde la teoría de los juegos para el manejo de conflictos, las colas de espera para problemas de tiempo, la teoría de grafos (como PERT y CPM) para la planeación, evaluación y control, la programación lineal, la táctica y la estratégica.

La investigación operacional, como técnica básica, ofrece soluciones viables en el logro de objetivos organizacionales.

Teoría de las Contingencias

La teoría más actual, llamada de las contingencias, argumenta que la eficacia de las organizaciones no se alcanza con un solo modelo administrativo; por el contrario, es de acuerdo con el diagnóstico situacional de las variables externas e internas (ambiente y tecnología), como puede determinarse la mejor forma de administrar.

Según esta teoría, la estructura de la organización externa es una variable dependiente del entorno externo, y la tecnología modifica la organización. Skinner define la contingencia como la relación lógica inferencial de tres elementos:

Una señal.

Una conducta.

Una consecuencia.

El ambiente, según dicha teoría, toma en cuenta los aspectos tecnológicos, políticos, culturales, económicos, sociales y demográficos. La teoría de las contingencias adopta la teoría de sistemas, pero su nivel de abstracción ofrece alternativas prácticas para el administrador.

Administración Científica (Taylor).

A la época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha designado como la etapa científica, principalmente porque a finales del Siglo XIX e inicios del Siglo XX, varios autores se mostraron interesados en investigar desde el punto de vista "científico" la problemática que presentaban las empresas industriales, principalmente por la producción a gran escala y en forma estandarizada. Entre algunos de estos pensadores tenemos a Charles Babbage (1792-1872), H. Robinsón Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (Siglo XIX).

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), Ingeniero industrial de profesión, nació en Filadelfia, Estados Unidos de Norteamérica, y se le ha calificado como el "Padre de la Administración Científica", por haber investigado en forma sistemática las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción bajo el método científico.

El estudio de éstas operaciones las realizó mediante la observación de los métodos utilizados por los obreros; de sus observaciones surgieron hipótesis para desarrollar

mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis apoyado por los empleados fuera del horario normal de trabajo; los métodos que comprobó mejoraban la producción; fueron puestos en práctica en el trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios.

Frederick Taylor llegó a la conclusión que todo esto era aplicable a cualquier organización humana. Entre sus conclusiones se encuentran:

No existía ningún sistema efectivo de trabajo.

No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.

Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.

Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Éstos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

Publicó en 1911 un libro titulado "Principios de la Administración Científica", y se fundamenta en estos cuatro principios:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
2. Obtención de armonía, en lugar de discordia.
3. Cooperación en lugar del individualismo.
4. Selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue y continúa siendo de gran trascendencia. En la actualidad está presente en todo el mundo, pero su enfoque ha sido modificado y humanizado.

Sistematización de los fundamentos de la producción

La escuela de administración científica pretende resaltar la importancia en las tareas, esta escuela también quiere aplicar métodos de la ciencia a los problemas de la administración, para así elevar la eficiencia industrial.

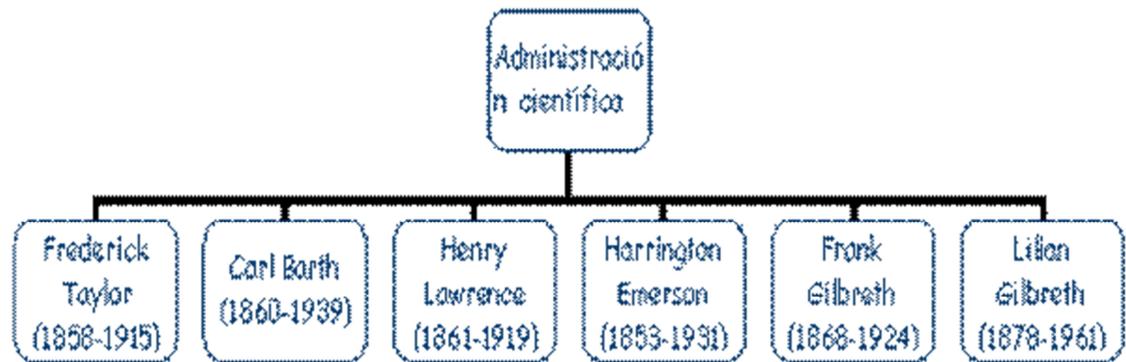
La escuela de administración científica fue fundada por Frederick Winslow Taylor, quien provocó una revolución en el pensamiento administrativo en el mundo empresarial.

La obra de Taylor

Frederick Winslow Taylor fundó la escuela de administración científica. Nació en Filadelfia y se educó en la disciplina, la devoción al trabajo y al ahorro.

En 1878 los patronos buscaban ganar el máximo de dinero al fijar el precio de la tarea, mientras que los empleados reducían el tiempo de producción, para equilibrar el pago por su trabajo.

Fue tal irregularidad lo que llevo a Taylor a estudiar el problema.



1º-primer periodo de Taylor

Durante este periodo Taylor publicó su libro "Administración de talleres ", sobre técnicas de racionalización del trabajo operatorio. Según los resultados de sus

estudios Taylor concluyó que cada operario debería ganar su salario según la cantidad de producción que realice.

2º-Segundo periodo de Taylor

Este periodo se inició con la publicación de su libro "Principios de la administración científica". En esta publicación Taylor no dejó de lado su preocupación por las tareas del operario, es así que decía que las empresas padecían de tres males:

Holgazanería sistemática

Desconocimiento de la gerencia

Falta de uniformidad

Taylor señaló a la administración científica como una evolución por su 75% de análisis y su 25% de sentido común.

La administración como ciencia

Para Taylor era muy importante que la organización y la administración se estudien y traten a esta como una ciencia, ya que la improvisación debe dar lugar a la planeación y el empirismo a la ciencia, es así que surge la ciencia de la administración.

Frederick decía que debía abordarse de manera sistemática el estudio de la organización.

Como Taylor fue el primer hombre en realizar un análisis complejo del trabajo, es decir en asumir una actitud metódica al analizar y organizar la unidad fundamental de cualquier estructura logró un gran prestigio.

Los elementos de aplicación de la administración científica son:

estandarización de máquinas

métodos y rutinas para ejecución de tareas

premios de producción

La administración debe asegurar un máximo de prosperidad tanto al patrón como al operario o empleado.

Racionalización del Trabajo

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario.

Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo ORT.

Principios de la Administración Científica

Principios de la administración científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

Principio de la preparación / planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros Principios Implícitos de Administración Científica según Taylor

Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.

Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.

Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.

Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.

Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.

Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.

Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.

Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.

Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.

Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.

Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

Perspectiva:

Los principios de Taylor. 1. - Sustituir las reglas por la ciencia (conocimiento organizado).

- Obtener armonía más que discordia en la acción de grupo.
- Lograr la cooperación entre los seres humanos, en vez del individualismo caótico.
- Trabajar en busca de una producción máxima en vez de una producción restringida.
- Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

Principio de excepción

Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante simple que se basaba no en el desempeño medio sino en la verificación de las excepciones o desvío de los patrones normales; todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deben ocupar demasiada atención del administrador.

Según este principio, las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y delegadas a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes para

los superiores; este principio es un sistema de información que presenta sus datos solamente cuando los resultados, efectivamente verificados en la práctica, presentan divergencias o se distancian de los resultados previstos en algún problema.

Se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran apenas los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndolos comparativos y de fácil utilización y visualización.

Principios de Eficiencia de Emerson

Buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor), creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados.

Los principios de rendimiento pregonados por Emerson son:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.
11. Establecer instrucciones precisas.

12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

Principios básicos de Ford

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos.

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

Ford adoptó tres principios básicos:

1. Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.

2. Principio de la economicidad: consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.

3. Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

Administración Moderna (Fayol).

Henri Fayol (1841-1925), de origen francés, es para algunos, el autor más distinguido de la teoría administrativa. Señaló que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización humana (universalidad). Se le considera el padre del proceso administrativo, y creador e impulsador de la división de las áreas funcionales para las empresas.

Los primeros trabajos de Henri Fayol, representan la escuela de la teoría del "Proceso Administrativo". En el año de 1916 publicó el libro *Administración Industrielle et Générale* (Administración Industrial y General). El libro compendia sus opiniones sobre la administración adecuada de las empresas y de las personas dentro de éstas.

Fayol identificó cinco reglas o deberes de la administración:

1. Planeación: diseñar un plan de acción para el mañana.
2. Organización: brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
3. Dirección: dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
4. Coordinación: integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
5. Control: garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

Más importante aún, Fayol creía que la administración se podía enseñar. Le interesaba mucho mejorar la calidad de la administración y propuso varios principios para orientar el quehacer administrativo, los que se muestran a continuación:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Interés general sobre el individual.
7. Justa remuneración al personal.
8. Delegación vs. centralización.
9. Jerarquías.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de equipo.

Fayol aclaró que estos principios administrativos no son de ninguna manera rígidos, ya que en diversas situaciones, se requiere hacer uso del criterio personal y la mesura. Lo más importante es que constituyen guías universales; en cualquier tipo de organización humana se pueden aplicar.

Para Fayol la falta de una enseñanza administrativa se debe a la "falta de doctrina": no hay doctrina administrativa consagrada, surgida de la discusión pública, sólo hay doctrinas personales que recomiendan las prácticas más contradictorias, aunque a veces estén "ubicadas bajo la égida de un mismo principio"; "necesidad y posibilidad de una enseñanza administrativa": parte consagrada a la enumeración de actividades de la empresa; "Principios y elementos administrativos".

Fayol trata de obtener una enumeración "todas las operaciones a que las empresas dan lugar" y clasifica sus actividades:

Actividades técnicas: producción, transformación, fabricación,

Actividades comerciales: compras, ventas, intercambios,

Actividades financieras: captación y administración de capitales,

Actividades de seguridad: protección de los bienes de las personas,

Actividades contables: inventarios, balances, costos, etc.,

Actividades administrativas: previsión, organización, mando, coordinación, control.

Las actividades administrativas están presentes en todas partes, y su peso es c/ vez mayor a medida que se asciende en la jerarquía.

Para que se cumplan las actividades administrativas deberá aplicarse en ellas cierto

Nº de principios administrativos:

División del trabajo:

Autoridad y responsabilidad

Disciplina

Unidad de mando

Unidad de dirección

Subordinación del interés individual al interés general

Remuneración

Grado de descentralización

Jerarquía

Orden

Equidad

Estabilidad del personal

Iniciativa

Unión del personal

Fayol descompone en 5 grupos de operaciones.

Previsión: permite calcular el futuro y prepararlo mediante un programa de acción.

Un programa debe Reunir las siguientes condiciones:

Unidad

Continuidad

Flexibilidad

Precisión

Fayol solicitó que el gobierno estableciera en Francia un programa económico.

Organización: establecer una estructura para el cuerpo social con una unidad de mando, una definición de las responsabilidades, con procedimientos de decisión establecidos, y capacitación de los dirigentes,

Mando: al jefe corresponde:

Tener conocimiento de su personal,

Eliminar a los incapaces,

Conocer los convenios que rigen entre la empresa y sus agentes.,

Dar buen ejemplo,

Inspeccionar el cuerpo social,

Efectuar reuniones con sus colaboradores,

No dejarse absorber por los detalles,

Hacer que reinen la actividad, la iniciativa y la dedicación.

Coordinación: "armonizar los actos de una empresa". Fayol ve 2 medios de coordinación:

la reunión semanal de los jefes de servicio agentes de enlace cuando resulte imposible celebrar una reunión semanal.

Control: para verificar si todo está de acuerdo con el programa, con las órdenes y los principios.

Necesidades y posibilidad de una enseñanza administrativa

El conjunto de las operaciones que realizan las empresas puede dividirse en 6 grupos:

Operaciones técnicas.

Operaciones comerciales.

Operaciones financieras.

Operaciones de seguridad.

Operaciones de contabilidad.

Operaciones administrativas.

Estos 6 grupos de operaciones existen en toda empresa.

Función técnica

La función técnica no es siempre la más importante de todas.

Las 6 funciones esenciales se hallan entre sí en una estrecha dependencia.

Función comercial

La prosperidad de una empresa industrial depende de la función comercial y de la función técnica; si el producto no circula se produce la ruina.

Saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien.

La habilidad comercial, unida a la astucia y a la decisión, implica un profundo conocimiento del mercado y de la fuerza de los competidores.

Cuando algunos productos pasan en una misma empresa de un servicio a otro, la función comercial vigila Para que los precios fijados por la autoridad superior (precios de orden) no sean la fuente de peligrosas ilusiones.

Función financiera

Nada se hace sin su intervención. Se necesitan capitales para el pago de salarios al personal, para la adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, etc. Es indispensable una hábil gestión financiera a fin de procurarse capitales, para obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades, para evitar compromisos imprudentes.

Ninguna reforma, es posible sin disponibilidades o sin crédito.

Es una condición esencial del éxito tener a la vista la situación financiera de la empresa.

Función de seguridad

Tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes y, todos los obstáculos de orden social que pueden comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa.

Es, toda medida que da a la empresa la seguridad y al personal la tranquilidad de espíritu que tanto necesita.

Función de contabilidad

Constituye el orden de la vista en las empresas. Debe permitir conocer, dónde se está y a dónde se va. Debe dar informes exactos, claros y precisos sobre la situación económica de la empresa.

Una buena contabilidad, que dé una idea exacta de las condiciones de la empresa, es un poderoso medio de dirección.

Función administrativa

La previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte, de la administración.

El reclutamiento, la formación del personal y la constitución del cuerpo social, que son funciones a cargo de la administración, tienen una íntima relación con el mando.

La mayor parte de los principios del mando son principios de administración. Administración y mando tienen entre sí una relación estrecha.

Tiene la ventaja de dar origen a la función técnica.

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción. Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa. Mandar es dirigir el personal. Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos. Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas. La administración se distingue de las otras 5 funciones esenciales.

Gobernar es conducir a la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de las 6 funciones esenciales.

Importancia relativa de las diversas capacidades que forman el valor del personal de las empresas

A c/ grupo de operaciones corresponde una capacidad especial.

C/u de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos:

Cualidades físicas: salud, vigor, destreza.

Cualidades intelectuales: aptitud para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales.

Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar las responsabilidades, iniciativa, abnegación, tacto, dignidad.

Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función desempeñada.

Conocimientos especiales: conciernen a la función.

Experiencia: conocimiento resultante de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones que uno mismo ha extraído de los hechos.

Tal es el conjunto de las cualidades y conocimiento que forman cualquiera de las capacidades esenciales; dicho conjunto comprende cualidades físicas, intelectuales y morales, cultura general, experiencia y ciertos conocimientos especiales referentes a la función a desempeñar.

La importancia de c/u de los elementos que componen la capacidad está en relación con la naturaleza y la importancia de la función.

Principios y elementos de administración

La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social.

La función administrativa solo obra sobre el personal.

La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de condiciones, a las cuales se les da el nombre de principios, de leyes o de reglas.

No existe nada rígido o absoluto en materia administrativa; todo es cuestión de medida.

Casi nunca puede aplicarse 2 veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y otros elementos variables.

Los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos.

La medida, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador.

El N° de los principios de administración no es limitado. Un cambio en el estado de las cosas puede determinar el cambio de las reglas a las cuales ese estado había dado nacimiento.

División del trabajo

La división del trabajo es de orden natural: se observa en el mundo animal; se advierte en las sociedades humanas, en cuanto más complejo es el cuerpo social, tanto mayor y más estrecha es la relación entre la función y el órgano. A medida que la sociedad crece aparecen nuevos órganos destinados a reemplazar al órgano único primitivamente encargado de todas las funciones.

La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

El obrero que fábrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata los mismos negocios adquiere una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. C/ cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

La división del trabajo permite reducir el N° de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Es el mejor medio de obtener el máximo

provecho de los individuos y de las colectividades. Se aplica a todos los trabajos, que ponen en movimiento personas y que exigen de éstas varias clases de capacidad. Tiende, a la especialización de las funciones y a la separación de los poderes.

La división del trabajo tiene límites que la experiencia y el sentido de la medida enseñan a no franquear.

Autoridad – Responsabilidad

La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, etc. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.

No se concibe la autoridad sin la responsabilidad. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. Donde se ejerza la autoridad nace la responsabilidad.

La necesidad de sanción, que tiene su fuente en el sentimiento de justicia, es confirmada y acrecentada por la consideración de que, en beneficio del interés general, es menester alentar las acciones útiles e impedir las que no tienen este carácter.

La sanción de los actos de la autoridad forma parte de las condiciones esenciales de una buena administración. Dicha sanción es difícil de aplicar, es necesario establecer el grado de responsabilidad y después la cuantía de la sanción.

La sanción es una cuestión de uso convencional, y que el juez, al establecerla, debe tener en cuenta el acto mismo, las circunstancias que lo rodean y la repercusión que la sanción puede tener. El juzgamiento exige alto valor moral, imparcialidad y

firmeza. Si no se cumplen todas estas condiciones es de temer que el sentimiento de la responsabilidad desaparezca de la empresa.

La responsabilidad, es una fuente de respeto. La responsabilidad es tan temida como la autoridad es codiciada. El miedo a las responsabilidades paraliza iniciativas y destruye buenas cualidades.

Un buen jefe debe tener y expandir a su alrededor el coraje de las responsabilidades.

Disciplina

La disciplina consiste en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

La disciplina, se presenta con los aspectos más diferentes. Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, de una empresa a otra, de una categoría de agentes a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra.

El espíritu público está convencido de que la disciplina es necesaria a la buena marcha de los negocios y que ninguna empresa podría prosperar sin ella.

Cuando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento entre los jefes y subordinados deja que desear, no hay que limitarse a echarla responsabilidad de esa situación sobre el mal estado del personal; el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes.

Es preciso que los convenios sean claros y den satisfacción a ambas partes. Tal cosa es difícil.

La fijación de los convenios entre la empresa y sus agentes, debe seguir siendo una de las principales preocupaciones de los jefes de empresas.

El interés de la empresa exige que se apliquen, contra los actos de indisciplina, ciertas sanciones susceptibles de impedir o de disminuir su repetición. La experiencia y el tacto del jefe son puestos a prueba en la elección y el grado de las sanciones aplicadas. En su aparición es necesario tener en cuenta los individuos y el medio.

La disciplina es el respeto de los convenios que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y los signos exteriores con que se manifiesta el respeto. Ella se impone a los más altos jefes tanto como a los agentes más modestos.

Los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son:

Buenos jefes en todos los grados jerárquicos.

Convenios claros y equitativos.

Sanciones penales juiciosamente aplicadas.

Unidad de mando

Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe.

La regla de la "unidad de mando", es de una necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a la de cualquier otro principio.

Desde el momento en que 2 jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre se deja sentir un malestar; si la causa persiste, aumenta la confusión, la enfermedad aparece lo mismo que en un organismo animal molestado por un cuerpo extraño, y se observan las consecuencias siguientes:

La dualidad cesa por la desaparición o la anulación de uno de los jefes y la salud social renace; O el organismo continúa debilitándose.

En ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando.

La dualidad de mando es frecuente.

En la esperanza de ser mejor comprendido, para conjurar una maniobra peligrosa el jefe 2 imparte sus órdenes a una agente C sin pasar por el jefe 1.

Los hombres no soportan la dualidad de mando.

El deseo de evitar la dificultad inmediata que representa la distribución de atribuciones entre 2 socios, hace a veces que la dualidad de mando reine desde el principio en la cima de las empresas. Poseyendo idénticos poderes, teniendo igual autoridad sobre los mismos hombres, los 2 socios llegan a la dualidad y a sus consecuencias.

Una imperfecta delimitación de los servicios conduce a la dualidad de mando: 2 jefes, impartiendo órdenes en una esfera de influencia que c/u cree que le pertenece, dan origen a la dualidad.

Las continuas relaciones entre los diversos servicios, la trabazón natural de las funciones y las atribuciones a menudo imprecisas crean un peligro constante de dualidad. Si un jefe sagaz no pone las cosas en orden se producen usurpaciones de funciones que entorpecen y comprometen la marcha de los negocios.

La dualidad de mando es una fuente perpetua de conflictos.

Unidad de dirección

Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin

La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ésta.

Subordinación del interés particular al interés general

En una empresa el interés de una agente, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

Intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen; es necesario encontrar la manera de conciliarlos.

Los medios de realizar esta conciliación son:

1° La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.

2° Convenios equitativos.

3° Una atenta vigilancia.

Remuneración del personal

La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

La tasa de remuneración depende, de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes. El modo de retribución del personal puede tener una influencia sobre la marcha de los negocios; su elección es, un problema importante.

El modo de retribución busca lo siguiente:

1° Que asegure una remuneración equitativa.

2° Que estimule el celo, recompensando el esfuerzo útil.

3° Que no pueda conducir a excesos de remuneración.

Obreros

Pago por jornal;

Pago por tarea;

Pago por pieza.

Estos 3 modos de retribución pueden combinarse entre sí y dar lugar a variantes mediante la introducción de primas, participación sobre los beneficios, menciones honoríficas, etc.

Pago por jornal

El obrero vende al patrón un día de trabajo. Este sistema tiene el inconveniente de que conduce a la pereza y exige una vigilancia atenta. Se impone, cuando no es posible medir el trabajo efectuado.

Pago por tarea

El salario depende de la ejecución de una tarea determinada fijada de antemano. Ese salario puede ser independiente de la duración de la tarea.

El pago por tarea diario no exige una vigilancia tan atenta como el pago por jornal. Tiene el inconveniente de disminuir el rendimiento de los buenos obreros al nivel de los mediocres.

Pago por pieza

El salario es ilimitado, se halla en relación con el trabajo efectuado. Es empleado en los talleres donde se fabrica gran N° de piezas iguales.

Tiende a la cantidad en detrimento de la calidad y origina conflictos cuando se pretende rever los precios para tener en cuenta los procesos realizados en la fabricación.

El pago por piezas acrecienta el trabajo de la empresa cuando se aplica a un conjunto importante de tareas. Para reducir el riesgo de los empresarios se agrega a veces el precio de la pieza un suplemento calculado sobre c/jornada cumplida.

Este sistema produce una mejora en el salario que estimula el celo durante cierto tiempo.

Primas

Para interesar al obrero en la buena marcha de la empresa se añade a veces a la tarifa por jornal, por tarea o por pieza, un suplemento en forma de prima.

La importancia relativa de estas primas, su naturaleza y las condiciones estipuladas para su obtención son variadas. Existen las participaciones sobre los beneficios.

Participación en los beneficios

Obreros. La idea de hacer participar a los obreros en los beneficios es muy seductora.

Induce a creer que de su aplicación ha de surgir la conciliación entre el capital y los trabajos.

No puede ser aplicada en las empresas que no tienen propósito de lucro.

El obrero tiene necesidad de un salario inmediato, tenga o no beneficios la empresa.

Es inaplicable un sistema que hiciera depender la remuneración del obrero de un beneficio eventual y futuro.

Jefes medianos. No tienen necesidad de un estimulante pecuniario para desempeñar íntegramente su función, pero no son indiferentes a las satisfacciones materiales, y puede admitirse que la esperanza de un beneficio adicional excite su celo.

El problema es fácil en los negocios nuevos o que atraviesan por dificultades económicas, en los cuales un esfuerzo puede dar resultados. La participación puede

aplicarse sobre el conjunto de los beneficios de la empresa, o sobre el movimiento del servicio a cargo del agente interesado.

Cuando la empresa es antigua y convenientemente dirigida, el celo de un jefe mediano es poco visible en los resultados generales y es difícil establecer una participación útil.

Altos jefes. El jefe de la empresa tiene una influencia considerable sobre los resultados generales y es natural, que se trate de interesarlo en ellos. Es posible establecer una relación estrecha entre su acción personal y los resultados; sin embargo, existen otras influencias, independientes del valor del jefe, que pueden hacer variar los resultados generales en proporciones mayores que la acción personal de aquél. La remuneración del jefe podría quedar reducida a cero si dependiera de los beneficios.

Los altos jefes del Estado no pueden ser remunerados mediante una participación en los beneficios.

La participación en las ganancias no es, una regla general de remuneración.

La participación en las ganancias es un medio de remuneración que puede dar excelentes resultados en ciertos casos, pero no es una solución general del problema.

Subsidios en especie – Instituciones de bienestar – Satisfacciones honoríficas

Poco importa que el salario se componga de dinero, o que comprenda diversos complementos, como ser: calefacción, víveres, con tal que el agente se halle satisfecho.

No hay duda de que la empresa será tanto mejor servida cuanto más vigorosos, instruidos, conscientes y estables sean sus agentes. El patrón debe cuidar de la

salud, fuerza, instrucción, moralidad y estabilidad de su personal, aunque más no fuese en interés mismo del negocio.

Estos elementos que contribuyen a la buena marcha de un negocio no se adquieren únicamente en el taller; se forman y se perfeccionan fuera de él: en la familia, en la escuela, en la vida civil y religiosa. El patrón se halla obligado, a ocuparse de sus agentes fuera de la fábrica.

La acción patronal puede ser ejercida fuera del taller siempre que sea discreta y prudente, que se haga desear más bien que imponer, que se halle en relación con la cultura y los gustos de los interesados y que respete su libertad. Debe ser una colaboración benévola.

La obra de bienestar que puede realizar el patrón es variada.

Todos los medios de retribución que pueden mejorar el valor de la vida del personal y estimular el celo de los agentes de todas las categorías deben ser objeto de una continua atención por parte de los jefes.

Centralización

La centralización es un hecho del orden natural; consiste en que en todo organismo, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí. La cuestión de la centralización o descentralización es una cuestión de medida. Se trata de hallar el límite favorable a la empresa.

En los pequeños negocios, en los cuales las órdenes del jefe van directamente a los agentes inferiores, la centralización es absoluta. En las empresas importantes, en que el jefe se halla separado de los agentes inferiores, las órdenes, pasan por una

serie obligada de intermediarios. C/ agente pone, un poco de sí en la transmisión y ejecución de las órdenes como en la transmisión de las impresiones recibidas. El grado de centralización debe variar según las circunstancias.

Debe procurarse la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal. La medida de la centralización o descentralización puede ser variable, ya que el valor absoluto y relativo del jefe y de los agentes está sujeto a continua transformación.

Ese problema no existe solamente para el jefe superior, sino para los jefes de todas las categorías. No hay ninguno de ellos que pueda ampliar o restringir, la iniciativa de sus subordinados.

Jerarquía

La jerarquía está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto por la necesidad de una transmisión segura y por la unidad de mando. Pero no es siempre más rápido.

Existen muchas operaciones cuyo éxito depende de una ejecución rápida; es necesario conciliar, el respeto de la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente.

En la pequeña empresa es fácil olvidar el interés general, el de la propia empresa, pero el patrón está allí para recordar este interés a los que intentarán olvidarlo.

En el Estado el interés general es una cosa compleja, no es fácil formarse de él una idea precisa; y el patrón es una especie de mito para la casi totalidad de los funcionarios. Si no es sin cesar reavivado por la autoridad superior, el sentimiento

del interés general se esfuma, y c/ servicio tiende a considerarse como teniendo en sí mismo su propósito y su fin.

El empleo del camino directo es simple, rápido y seguro; permite a los agentes tratar en una sola entrevista, una cuestión que siguiendo la vía jerárquica exigirá 20 veces la transmisión del mismo asunto a los distintos agentes que forman la escala jerárquica.

Es una falta apartarse de la vía jerárquica sin necesidad es una falta mucho mayor seguir dicha vía cuando de ello resulte un perjuicio para la empresa. Esta última situación puede adquirir gravedad en determinadas circunstancias.

Escalas Jerárquicas

Orden

Es conocida la fórmula del orden material: Un lugar para c/ cosa y c/ cosa en su lugar.

Orden material

Para que reine el orden material es necesario que haya reservado un lugar para c/ objeto y que c/ objeto se halle en el lugar que le ha sido asignado.

El orden debe evitar las pérdidas materiales y de tiempo. Para que este propósito sea alcanzado es necesario que las cosas estén en su lugar, y que el lugar haya sido elegido de manera de facilitar todas las operaciones. Si esta condición no se cumple, el orden es solo aparente.

El orden aparente puede cubrir un desorden real. Podría suceder que un desorden aparente correspondiese a un orden real. El orden perfecto implica un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es sino una imagen falsa o imperfecta del orden real. La limpieza es un corolario del orden.

Orden social

Para que en una empresa reine el orden social es indispensable, que se haya reservado un lugar a c/ agente y que c/ agente esté en el lugar que le ha sido asignado. El orden perfecto exige que el lugar convenga al agente y que el agente convenga al puesto. El orden social supone resueltas las 2 operaciones administrativas más difíciles: una buena organización y un buen reclutamiento. Una vez determinados los cargos necesarios para la marcha de la empresa y seleccionadas las personas que los desempeñarán, c/u de éstas ocupará el puesto donde pueda rendir el máximo de servicios. Tal es el orden social perfecto.

El orden social exige un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de la empresa y un equilibrio constante entre estas necesidades y estos recursos. Este equilibrio es muy difícil de establecer y de mantener, y es más difícil cuanto la empresa es más grande. En los negocios privados y en las empresas de débil envergadura es más fácil disponer el reclutamiento de acuerdo con las necesidades.

Equidad

¿Por qué hablamos de equidad y no de justicia? La justicia es la realización de los convenios establecidos. Pero los convenios no pueden prever todo; es necesario interpretarlos o suplir su insuficiencia.

Para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia; la equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia. La equidad no excluye ni la energía ni el rigor. Anhelos de equidad y

de igualdad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.

Estabilidad del personal

Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias.

Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite, la función no será desempeñada a satisfacción.

Las peligrosas consecuencias de esta inestabilidad son terribles en las grandes empresas, en las cuales el período de iniciación de los jefes es largo. Se necesita mucho tiempo, para tomar conocimiento de los hombres y de las cosas en una gran empresa, para estar en condiciones de formular un programa de acción, para adquirir la confianza en sí mismo y para inspirar la confianza a los otros.

El personal dirigente de las empresas prósperas es estable, el de las empresas en bancarota o que atraviesan por dificultades es inestable: La inestabilidad es causa y consecuencia de las malas situaciones. El aprendizaje de un jefe de alta categoría es muy caro. Los cambios de personal son inevitables. El principio de la estabilidad es, una cuestión de medida.

Iniciativa

Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente es concebir un plan y asegurar un buen éxito; es uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana. Esta posibilidad de concebir y ejecutar recibe el nombre de iniciativa. La libertad de proponer y de ejecutar son, elementos componentes de la iniciativa.

En todos los niveles de la escala social, el celo y la actividad de los agentes son acrecentados por la iniciativa. La iniciativa de todos, es una gran fuerza para las empresas.

La unión del personal

La unión hace la fuerza.

Es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

El principio a cumplir es la unidad de mando; los peligros a evitar son: a) una mala interpretación de la divisa "dividir para reinar"; b) el abuso de las comunicaciones escritas

No hay que dividir al personal.

Dividir las fuerzas enemigas para debilitarlas es demostrar habilidad, pero dividir las propias es una falta grave contra la empresa.

Esta falta es condenable porque es perjudicial para la empresa.

Abuso de comunicaciones escritas.

Para tratar una cuestión de negocios o para dar una orden que debe ser completada mediante explicaciones es más simple y rápido proceder verbalmente. Es sabido, que los conflictos o malentendidos que podrían solucionarse en una conversación se enconan por el uso de la correspondencia.

Las relaciones deben ser verbales. Así se gana en rapidez, claridad y armonía. En algunas empresas los agentes de servicio que podrían encontrarse solo se comunican por escrito. Ello ocasiona un aumento de trabajo complicaciones y demoras perjudiciales para la empresa.

Escuelas Administrativas.

Son numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la administración los cuales han originado el surgimiento de la "selva de las teorías administrativas". Más adelante explicaremos mediante tablas los diferentes enfoques administrativos, sus fundadores y las características principales de cada teoría.

Además de una breve reseña de los principales "padres" de la administración.

Frederick Winslow Taylor abandonó los estudios universitarios y se inició como aprendiz de confección de moldes y mecánico en 1875. Tres años después, en 1878, entró a trabajar como mecánico a la Midvale Steel Company, empresa en la que llegaría a ocupar el puesto de jefe de departamento de ingeniería tras haber conseguido un título universitario en esta disciplina. Inventó herramientas de alta velocidad para el corte de acero y dedicó la mayor parte de su vida a la consultoría en ingeniería. Se le reconoce como el "padre de la administración científica".

Su experiencia como aprendiz, obrero, capataz, maestro mecánico y después como director de una empresa acerera le ofrecieron la oportunidad de conocer los problemas y actitudes de los trabajadores y de descubrir las grandes posibilidades para la elevación de la calidad de la administración.

Escribió un libro titulado *The principles of scientific management*, en este postula principios que determinó como la base del enfoque científico de la administración.

Sustitución de reglas de reglas prácticas por preceptos científicos.

Obtención de armonía en la acción grupal.

Consecución de la cooperación de los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.

Obtención mediante el trabajo la producción máxima.

Desarrollo de la plena capacidad de todos los trabajadores.

Tal vez, el verdadero padre de la teoría administrativa moderna sea el industrial francés Henri Fayol, quien advirtió la inmensa necesidad de principios y enseñanzas administrativas. En consecuencia, identificó 14 principios, aunque hizo notar que se trataban normas flexibles, no absolutas, utilizables de cualquier modo más allá de la ocurrencia de cambios en las condiciones imperantes. Algunos de estos principios son los siguientes:

Autoridad y responsabilidad. Fayol señaló que la autoridad y responsabilidad deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe desprenderse de la primera. Concebía a la autoridad como un conjunto de factores oficiales que se derivan del puesto que ocupe el administrador y de factores personales.

Unidad de mando. Esto significa que los empleados deben recibir órdenes de solo un superior.

Cadena Escalar. Fayol decía que ésta como una cadena de superiores desde el rango más alto hasta el más bajo, la cual, siempre y cuando no fueran ignorada innecesariamente, debía de eliminarse en caso de que su escrupuloso surgimiento fuera perjudicial.

Espíritu de cuerpo. Éste es el principio de que la "unión hace la fuerza", así como una prolongación del principio de unidad de mando, con particular insistencia en la necesidad del trabajo en equipo y en la importancia de este en la comunicación.

Esto es solamente una pequeña reseña de las grandes aportaciones estos hombres para la evolución de la administración.

Aunque podemos darnos cuenta que no fue hasta los principios de la década de los cincuenta, las contribuciones de autores y teóricos académicos al estudio de la

administración fueron escasas, pues la mayoría de los textos anteriores a esta fecha fueron obra de especialistas empíricos, en las últimas décadas es donde ha caído un verdadero diluvio de textos procedentes de recintos académicos. La enorme variedad enfoques del análisis administrativo, la gran cantidad de investigaciones y número considerable de opiniones divergentes han resultado en una terrible confusión acerca de que es la administración, que la teoría y ciencia de la administración.

Pero el otro lado de la moneda es que con la variedad de análisis de la administración hay material de donde escoger, enfoques que más se adecuen a las necesidades del ente social y de la sus componentes. La diversidad ayuda para tomar mejores decisiones al escoger un "método para administrar" las características de este, sus virtudes y lados flacos. Para aprovecharlos de la mejor manera haríamos la invitación al análisis detallado de cada uno para elegir el mejor modelo el que dé resultados y haga desarrollar al ente de la mejor manera posible.

	Administración Científica	Administración Empírica	Escuela Ambiental
Representantes	Frederic Winslow Taylor	Peter F. Drucker Ernest Dale Lawrence Apley	George Elton mayo

	Henry R. Towne Henry L. Gantt Frank B. Gilbreth Charles Babbage Henry Metcalf		
Fundamentos	Racionalización de la mano de obra y ahorro de materiales, a fin de incrementar las utilidades.	Orientación francamente práctica de la administración, se fundamenta la Toma de Decisiones en la experiencia sugerida por el pasado reciente.	Condicionar el ambiente del trabajador para aumentar la eficiencia de la producción.
Técnicas	Técnicas de Producción. Tiempos y Movimientos. Sistemas de Incentivos	Intuición. Experiencia <input type="checkbox"/> Costumbre.	Psicológicas <input type="checkbox"/> Sociológicas
Aportaciones	Métodos más	Se determina que la	Al mejorarse el

	<p>perfectos de estudio y organización de los procesos de trabajo en la producción, especialización e instrucción de los obreros, así como el sistema de salarios por pieza.</p>	<p>administración, es en medida considerable un arte que se aprende más con la ayuda de la práctica que de la teoría.</p>	<p>ambiente de trabajo se mejoran las condiciones físicas del obrero.</p>
<p>Inconvenient es</p>	<p>Se prefiere el éxito económico al bienestar físico del personal. Fundamentos no científicos para aumentar la productividad.</p>	<p>Los resultados obtenidos son mediocres o definitivamente malos.</p>	<p>Los factores ambientales no inciden directamente en la productividad.</p>

Valores Institucionales	Económico	Económico	Económico
	Escuela del Comportamiento Humano	Neohumano Relacionismo	Autogestión
Representantes	George Elton Mayo Robert Owen	Douglas Mc. Gregor Abraham Maslow Rensis Likert	Pjulick
Fundamentos	Se deduce que no son los factores materiales, sino los psicológicos y sociales que contribuyen más en el crecimiento de la productividad del trabajo.	Los objetivos de la empresa son correlacionados con los del trabajador, a través de su participación en la fijación y logro de los mismos.	Participación activa de todos y cada uno de los trabajadores en los procesos de análisis y toma de decisiones, así como la participación igualitaria en los ingresos de la empresa

Técnicas	Psicológicas Sociológicas	<input type="checkbox"/> Psicológicas	Humanísticas Decisionales <input type="checkbox"/> Psicológicas - Autorrealización
Aportaciones	Definición del trabajo como una actividad importante en el hombre, así como el reconocimiento de la importancia de las relaciones sociales e individuales.	Mejoramiento de: Sistema de planeación. Relaciones humanas	El logro del bienestar social a través de la autorrealización del trabajador y de la democracia en la empresa.
Inconvenientes	El idealismo respecto de las relaciones humanas en ocasiones es	Requiere de cambios en la organización. Dificultad para su implantación por tiempo necesario para	Dificultad para su establecimiento o dadas las condiciones

	inoperante.	que se obtengan resultados.	sociales existentes. Posible burocratización.
Valores Institucionales	Económico Social	Económico Social Organizacional.	Social Organizacional Económico
	Ecléctica	Escuela del Sistema Social	Escuela de la Administración de Sistemas
Representantes	Henry Fayol Mary Parket Follet Lindall F. Urwick George Terry, Etc.	Max Weber Chester Barnard Frank Oliver Sheldon Chris Argyris	March y Simón Murdock Joel Ross West Churchman
Fundamentos	Aplicación de los diversos conocimientos	El proceso administrativo se enfoca desde el punto	El punto básico de la administración

	de cada escuela en base al proceso administrativo.	de vista social o de relaciones interculturales.	son los sistemas.
Técnicas	Empíricas Decisionales Modelos Matemáticos Psicológicas Humanísticas Económicas, etc.	Sociológicas Teoría Matemática de los grafos. <input type="checkbox"/> Método experimental de Durkheim y Walson.	<input type="checkbox"/> Técnicas de computación electrónica.
Aportaciones	Se establece y aplica un orden lógico de las actividades, mediante la aplicación del proceso administrativo.	Los fenómenos sociales (dentro y fuera de la empresa) influyen en la organización de la misma. La administración debe lograr un equilibrio de los intereses de grupo.	Conocimientos importantes para el manejo de grandes empresas.
Inconvenient	Requiere de	Enfoque demasiado	Descuida el

es	administradores con conocimientos científicos.	sociológico de la administración.	aspecto humano de la empresa.
Valores Institucionales	Económico Organizacional	Económico Social Organizacional	Económico Organizacional
	Escuela de la Teoría de las Decisiones	Escuela de la Medición Cuantitativa	Teoría Z
Representantes	Herbert A. Simón Von Newman Bowman Hutchinson	Kauffman Norbert Wiener Irwin D.J. Bross	William G. Ouchi Shigeru Kobayashi
Fundamentos	Racionalización de la administración en base a la Toma de Decisiones.	La administración es una entidad lógica expresable a través de símbolos matemáticos.	Implica un conjunto de valores humanizados: Empleados a largo plazo. Desarrollo de

			<p>carreras no especializadas.</p> <p>Autocontrol del personal.</p> <p>Participación colectiva en la Toma de Decisiones.</p>
Técnicas	<p>Técnicas Decisionales Matemáticas Modelos de simulación de conducta</p>	<p>Técnicas matemáticas. Programación Lineal Teoría de Juegos</p> <p><input type="checkbox"/> PERT, etc.</p>	<p>Humanísticas Autorrealización Sociológicas</p> <p><input type="checkbox"/> Económicas.</p>
Aportaciones	<p>El proceso de decisiones y sus técnicas como esenciales en la administración.</p>	<p>Fomento del pensamiento ordenado. Técnicas valiosas en la solución de problemas.</p>	<p>Implicar a los trabajadores en el proceso de la Toma de Decisiones.</p>
Inconvenientes	<p>En ocasiones se limita al enfoque</p>	<p>No es aplicable a problemas humanos de la administración.</p>	<p>Se requiera de una alta concientización</p>

	económico y razonamiento de las incertidumbres.		n de los altos niveles
Valores Institucionales	Económico Organizacional	Económico Organizacional	Económico Social Organizacional

Escuelas Cuantitativas.

Esta escuela, considera que el quehacer de la corporación puede ser facilitado si F por una parte, se logra medir en aspectos cuantitativos cada uno de los elementos que afectan la empresa, y por la otra, si se analizan los problemas organizacionales a la luz de ciertos modelos matemáticos relacionados con la toma de decisiones.

Dichos modelos, se utiliza en:

1. La investigación de operaciones.
2. Las teorías de decisión.
3. El manejo electrónico de datos.
4. Los métodos estadísticos.
5. La ciencia administrativa.

La administración bajo este enfoque, se da través del manejo de variables cuantitativas y el uso de prototipos matemáticos para incrementar la eficiencia organizacional.

Los teóricos cuyos escritos se analizan dentro de esta escuela son: Russell L. Ackoff,

Herbert Simón y Víctor H. Vroom.

Dentro de la metodología cuantitativista que usan las empresas para su administración, y para hacer más efectiva la toma de decisiones, se encuentran una serie de esquemas que quedan englobados en disciplinas que responden a diversos nombres, tales como:

1. Análisis de Sistemas.
2. Ingeniería de Sistemas.
3. Ciencia de la Administración.

La escuela cuantitativista se plantea como una forma de pensamiento administrativo que adopta el modelo racional, como la estrategia principal para solucionar la problemática a la que se enfrenta la organización. Esta escuela considera que la figura del tomador de decisiones se convierte en elemento fundamental para que la compañía logre sus objetivos.

El gerente, es considerado como un individuo cuya función básica es tomar decisiones correctamente, lo que asegura el éxito de la organización.

La toma de decisiones se constituye como principal elemento dentro de la institución, llegando a condicionar a la propia empresa a que cualquier tipo de actividad que se desarrolle dentro de ella, tenga como fin facilitar las resoluciones pertinentes.

La toma de decisiones dentro de la organización se puede llevar a cabo considerando dos tipos de mundos:

El mundo racional (objetivo) es donde se puede tener la ilusión de que las cosas suceden en forma lógica, y que siempre existe una relación causal para poderse explicar ciertos hechos dentro de la empresa.

El no racional (subjetivo), es donde lo que sucede no necesariamente haya una explicación coherente de por qué se producen ciertos acontecimientos dentro de la institución.

La toma de decisiones puede ser mejor llevada en un mundo que tiene características racionales, que en un mundo subjetivo.

Dentro del mundo racional la información y su análisis juegan un papel primordial para predecir las cosas que pueden suceder dentro de la organización. Apoyándose en modelos matemáticos que le asignen un cierto sentido y se conviertan en una herramienta que representa la forma en que se comporta la realidad a la que se está enfrentando la empresa, para resolver una serie de problemas en la organización.

El modelo será de utilidad para la organización en la medida que el mismo considere los elementos más importantes de la realidad que representa.

La escuela Cuantitativa como forma de administrar, presenta ciertas ventajas y desventajas, entre las que cabe señalar las siguientes:

Ventajas

El individuo debe de entender cuáles son las variables relevantes que se deben tomar en cuenta para la solución de una determinada situación.

2. El gerente analiza las diferentes relaciones que se pueden dar entre los factores sobresalientes, y la forma en la que afectan al problema.

3. El administrador conoce los comportamientos que deben tener las variables relevantes para que el asunto sea adecuadamente resuelto.

Desventajas

La empresa requiere poseer una gran cantidad de información que se necesita para poder los modelos.

La dinámica en la que viven las organizaciones puede hacer que ciertas variables no relevantes adquieran una mayor importancia a través del tiempo, con lo que la validez del prototipo inicial quedaría en entredicho.

La imposibilidad de manejar en los modelos numéricos, variables demasiado subjetivas como la política, religión, moral y estética.

El utilizar prototipos en mundos en donde la incertidumbre desempeña un papel fundamental.

Los Doce Factores Considerados por la Escuela Cuantitativa de la Administración

El ser humano

Es considerado en forma general como un elemento que tiene la capacidad de pensar, para lograr un beneficio propio y de la organización. La compañía en que la organización considera el comportamiento del individuo, como es factible de formularse y por lo tanto de predecirse utilizando terminología matemática.

Dos tipos de personalidades se pueden encontrar dentro de esta escuela:

El ser humano que ocupa puestos de mando. En donde su primordial preocupación fundamental de esta persona es buscar la creación e implementación de modelos cuantitativos que le faciliten optimizar los recursos que la organización posee.

El lenguaje este individuo entiende y habla es el numérico expresado a través de las matemáticas.

El individuo que ocupa cargos de subordinados. Es considerado por la institución como un elemento que se puede adaptar a los resultados que arroja el modelo cuantitativo. El empleado bajo esta posición no es conflictivo, su comportamiento hacia la racionalidad.

El medio ambiente

En el enfoque de la Escuela Cuantitativa, lo considera como un elemento factible de modelar. El medio ambiente proporciona información a la empresa acerca de las variables que de alguna manera restringen al sistema a obtener sus objetivos, por lo que la empresa lo considera como una fuente de gran utilidad para clarificar la posición que la organización tiene dentro del mismo.

La motivación

El primer elemento que la empresa utiliza para motivar al individuo es la misma pertenencia de la persona a la organización. El hombre como ser racional busca desarrollar su trabajo en aquellas instituciones que le permitan obtener el máximo de beneficios (en aspectos profesionales, de superación, etc.), es decir, el ser humano labora en compañías donde obtiene una relación beneficio/ costo, mayor que la unidad.

El segundo factor que la organización utiliza para estimular al empleado, es a través de su participación en la toma de decisiones y en la solución de problemas que aquejen a la empresa.

El hombre racional busca en la institución elementos que le provean de una mejor posición. La cooperación trae consigo prestigio, y éste con lleva a una cierta posición dentro de la compañía.

El tercer fundamento, usado para incentivar al individuo, es el reconocimiento profesional que el mismo sistema hace de los logros de la persona, a través de evaluar su participación en la solución de problemas dentro de la organización.

El liderazgo

En un principio los subordinados identifican al jefe por la posición jerárquica que el mismo ocupa dentro de la empresa. Sin embargo, el proceso de dirección es mejor ejercido cuando el líder demuestra al subordinado la pericia que él tiene en el manejo de los modelos racionales que resuelven la problemática que aqueja a los subalternos, como a la institución.

El manejo racional (obtener la máxima eficiencia con el mínimo gasto de energía) de los recursos (humanos, materiales y financieros) es otro de los elementos que permiten

al guía afianzar su posición y por ende incrementar su liderazgo dentro de la compañía.

La comunicación.

Tiende a desarrollarse en tres sentidos (vertical descendente, vertical ascendente y horizontal) existiendo además el proceso de retroinformación dentro de los factores que conforman la organización.

La comunicación vertical descendente se desarrolla para emitir órdenes, o colaboración del subordinado para solucionar algún problema que el área de su competencia presenta.

La comunicación vertical ascendente, se realiza cuando el subalterno necesita contar con una asesoría o consejo del superior para encontrar el remedio de cualquier conflicto que se presente en la organización. Así mismo, se da constantemente cuando el subordinado ha creado nuevos modelos que permiten a la empresa obtener más eficientemente sus objetivos. La comunicación horizontal tiene como meta lograr que los elementos de la institución que tienen igual jerarquía se ayuden mutuamente en resolver las situaciones a las que se enfrentan.

El conflicto

Este y sus repercusiones, han sido considerados en un inicio dentro de los modelos cuantitativos que la misma organización ha desarrollado para poder funcionar adecuadamente. Por lo tanto, al haber sido considerado dentro de esos esquemas no deberá surgir dentro de la empresa. El conflicto, entonces, si llegase a aparecer dentro de la compañía sería tomado como un elemento no racional, que atenta contra la eficiencia y la eficiencia de la institución.

El poder

Se puede llegar a concluir que dentro de este tipo de pensamiento, la Escuela Cuantitativista considera dos aspectos:

El poder forma. El ser humano lo adquiere a través de la posición jerárquica que el mismo ocupa dentro de la empresa.

El poder pericial. Adquirido por el individuo por medio de los conocimientos que posee, expresado en la solución de problemas que se presentan a la organización.

Los poderes, coercitivo, remunerativo, y de referencia, prácticamente dejan de tener uso bajo los supuestos de ésta teoría, ya que la lógica de la aplicación de los mismos, es generalmente puesta en duda por el trabajador que labora en la empresa.

El cambio

Generalmente se implementa cuando la racionalidad en el manejo de los recursos, y en la resolución de los conflictos es puesta en duda o por los elementos internos de la institución, o por personal que se encuentran dentro del medio ambiente en el que se inserta la organización.

La toma de decisiones

Recae principalmente en última instancia en el empleado que ocupa la jerarquía mayor dentro de la empresa o del departamento en donde se presente el problema.

La participación

Se convierte en un proceso fundamental, ante cualquier tipo de situación que se dé en la compañía, se busca la colaboración de los individuos con objeto de facilitar la determinación de alternativas que solucionen el.

La organización

Es observada a través del uso eficiente de los medios para conseguir los objetivos deseados, planeado en función de la optimización, misma que se logra a través de la utilización de modelos matemáticos.

En forma esquemática, la Escuela Cuantitativista puede estar mejor representada por medio de un organigrama horizontal, en el que se muestre que una gran parte de las entidades que integran la empresa se encuentran en posiciones similares pero en diferentes departamentos o unidades.

La eficiencia

Se mide en base a la forma en que el modelo matemático se asemeja a la realidad.

Escuelas del Comportamiento Humano.

Establece que el punto focal de la administración es la conducta humana.

Todo se puede lograr por medio de la influencia sobre las personas.

Los gerentes deben emplear las mejores prácticas de las relaciones humanas, capacitación, comunicación y las relaciones humanas.

Tópicos de la escuela la motivación, jefatura.

Reconoce la influencia del ambiente que afecta el comportamiento.

Enfatiza sobre las formas de manejar los conflictos organizaciones.

Se interesa sobre las necesidades y motivaciones de los individuos, en el uso de autoridad y en las relaciones informales que existen dentro del ambiente de trabajo.

Basada en las ciencias de la conducta; Psicología, Sociología, Psicología Industrial, Antropología, fisiología.

Se realizaron tests para la selección de personal.

Relacionaron aspectos físicos con el rendimiento, como la temperatura, luminosidad, humedad, ruido, etc.

Investigaron las causas del aburrimiento producido por el trabajo repetitivo.

Los directores modifican sus valores y modelos de supervisión, concediendo importancia a los factores humanos.

Se deduce que no son los factores materiales, sino los psicológicos y sociales los que contribuyen más en el crecimiento de la productividad del trabajo.

Representantes de la Escuela del Comportamiento

HUGO MUNSTERBERG

CHESTER I. BARNARD

GEORGE ELTON MAYO

MARY PARKEY FOLLET

OLIVER SHELDON

KURT LEWIN

Inconvenientes

Idealismo respecto a las relaciones humanas; en ocasiones es inoperante.

Resistencia de los gerentes para admitir que necesitan ayuda para tratar con personas.

Los gerentes piensan que los modelos y las teorías del comportamiento humano son complejas y abstractas.

La terminología utilizada es muy técnica.

HUGO MUNSTERBERG (1863-1916)

Principal obra INDUSTRIAL AND EFFICIENCY PSYCHOLOGY

Aplicó las herramientas de la psicología para conseguir la productividad.

Señaló que la productividad puede elevarse de tres formas:

Encontrando a la persona más adecuada, mediante la utilización de pruebas psicológicas.

Creando el mejor trabajo posible (condiciones psicológicas ideales).

Usar la influencia psicológica, para motivar al trabajador para que realice el mejor esfuerzo.

Emplear modernas técnicas de orientación vocacional, para identificar las destrezas necesarias en un puesto o trabajo y para medir las habilidades de los candidatos.

GEORGE ELTON MAYO (1880-1949)

Psicólogo, profesor de filosofía, lógica y ética.

Realizó una investigación de Hawthorne Illinois, para evaluar las actitudes y reacciones psicológicas de los empleados en situaciones de trabajo.

Señaló que el administrador debe reconocer y comprender al trabajador, como una persona con deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.

Encontró que la actuación del trabajador está relacionada con factores físicos, psicológicos y sociológicos.

Señaló la importancia de las relaciones humanas, integrando al hombre en grupos trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.

OLIVER SHELDON (1894-1951)

Escribió un libro en 1923 "Filosofía de la administración".

Enfatiza sobre la ética o el deber sobre los elementos humanos, estableciendo que los gerentes deben tratar a sus subordinados con justicia y honestidad.

Señalo que la responsabilidad de la administración Industrial era el servicio de la comunidad.

Aclaro que la mecánica de la producción era secundaria al elemento humano.

La industria existe para proveer los bienes y servicios necesarios para una mejor vida de la comunidad.

La administración está separada del capital y de la mano de obra y está dividida en tres partes: administración, gerencia y organización.

MARY PARKER FOLLET (1868-1933)

Cualquier sociedad productiva debe estar fundada en el reconocimiento de los deseos motivacionales del individuo y del grupo.

Mostró que la autoridad es un acto de subordinación que es ofensivo a las emociones humanas, proponiendo una autoridad de funciones en la cual cada individuo tendría autoridad sobre su propia área de trabajo.

Decía que los líderes no nacen, sino que pueden ser entrenados a través de la educación, en la comprensión de la dinámica de grupos y el comportamiento humano.

Para ejercer el mando se necesitan cualidades personales como: tenacidad, franqueza, trato correcto a todos, constancia de propósito, profundidad de convicción, control de temperamento, discreción, firmeza en períodos tempestuosos y capacidad para hacer frente a las emergencias.

Escribió el libro "La administración como profesión"

Es la buena administración la que atrae crédito, trabajadores y clientes.

KURT LEWIN (1890-1947)

Estudió las atmósferas de grupos y los estilos de liderazgo, popularizando el término DINÁMICA DE GRUPOS.

Escribió "Teoría de campo de la ciencia social".

Señaló que para entender el funcionamiento de los grupos se debe tomar en cuenta el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el status, la atmósfera grupal y las reacciones entre los miembros.

Establece que la conducta humana es resultado del espacio social del individuo.

Los cambios de conducta son más factibles cuando son compromisos grupales como compromisos individuales.

La influencia grupal produce cambios en el comportamiento de sus integrantes, generando la formación de culturas organizacionales.

CHESTER I. BARNARD (1886-1961)

Aplica conceptos sociológicos a la administración.

Publicó su obra en 1938 " las Funciones del ejecutivo"

Señaló que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, en la cual el ejecutivo es el factor más estratégico.

Cualidades fundamentales de los ejecutivos:

Vitalidad y resistencia.

Fuerza decisiva.

La fuerza de persuasión.

Responsabilidad.

Capacidad intelectual.

Funciones del ejecutivo:

Proveer un sistema de comunicación.

Promover la adquisición de esfuerzos necesarios.

Formular y definir objetivos y propósitos.

Fórmula para inducir al individuo a cooperar:

Verificar si entendía la actividad.

Si creía que era consistente con los propósitos de la organización.

Si creía que era compatible con sus propios intereses.

Determinar si podía cumplirla.

Capítulo 4

La Tecnología en Administración

Es el proceso por el cual la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

En los ámbitos económicos empresariales, el término se utiliza para referirse casi exclusivamente a los efectos mundiales del comercio internacional y los flujos de capital, y particularmente a los efectos de la liberalización y desregulación del comercio y las inversiones, lo que a su vez suele denominarse como "libre comercio".

Administración Internacional

Se centra en las operaciones de las empresas internacionales e países anfitriones.

Se ocupa de las cuestiones administrativas relacionadas con el flujo de personas, bienes y dinero; con el propósito de definir una mejor administración en situaciones que implica el crecimiento de fronteras nacionales.

Al realizar sus transacciones, incluyen transferencias de bienes, servicios, tecnología, conocimientos administrativos y capital a otros países.

Empresas Trasnacionales

Este tipo de empresas de han impuestos volverse compañías globales.

Las cuales conciben al mundo entero como un solo mercado.

Deben desarrollar habilidades sociales y diplomáticas en sus administradores para prevenir conflictos y saber abordar los que puedan surgir.

Sus oficinas generales solo se ubican en un solo país pero con operaciones en muchos otros.

Perspectiva etnocéntrica y actitud poli céntrica.

Orientación regio céntrica y geocéntrica.

Las relaciones entre las oficinas generales y las subsidiarias fluyen en ambas direcciones.

Las ventajas de estas empresas es que puede aprovechar las ofertas de negocios en diversos países, al igual con las plantas de producción, las materias primas y personal eficaz y efectivo.

Administración en países Específicos

Francia, el plan: persigue el crecimiento económico, estabilidad, equilibrio de pagos y empleos. Los cuadros: relación gobierno e industria (privadas).

Alemania, autoridad: en la fuerza de trabajo.

UE y Japón, teoría Z: habilidades interpersonales necesarias para la integración grupal. (Empleo de por vida)

Administración en Local

Administración no profesional (microempresas)

Administración típica (empresas más grandes)

Autoridad

Jefe-Subordinado

En un Futuro

Más competitivas

Más abiertas

La satisfacción del cliente

Administración Comparada

Es el estudio y análisis de la administración en diferentes resultados en diversos países.

Son las condiciones externas de las empresas influyen en la práctica administrativa.

La Administración de Calidad

ISO 9000 (Organización Internacional de Estandarización)

Documentar sus procesos y sistemas de calidad, para que sus empleados sigan el lineamiento de estos.

Es vigilado y revisado internamente y externamente

Mejora Continua, mediante el trabajo en equipo

Carácter Cíclico del Proceso Administrativo.

Concepto: Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos.

Está compuesto por 5 etapas básicas y 3 etapas subyacentes:

Etapas básicas: PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN, COORDINACIÓN y CONTROL.

Etapas subyacentes: DECISIÓN, COMUNICACIÓN e INFLUENCIA.

Características:

Concepción sistémica: cada una de las etapas en sí misma es un proceso cíclico con retroalimentación, lo que permite comprender todo el proceso y cada etapa como un sistema, en el que los elementos interactúan entre sí y cuyo producto final, los resultados que obtiene la organización debe atribuirse al conjunto.

Orden lógico: el proceso es también una descripción de la forma en que el administrador debe analizar y resolver los problemas que se le presentan a la organización.

Secuencialidad: la noción del proceso alude a una secuencia ordenada de pasos o etapas. Cada etapa del proceso administrativo constituye un proceso en sí misma, con su propia dinámica y secuencia de pasos a seguir.

Simultaneidad: en el mismo momento en distintas áreas de la organización se desarrollan actividades vinculadas a diferentes etapas del proceso. Por ejemplo: mientras en Tesorería (área finanzas y control) se elabora el Presupuesto de Caja, en producción se está realizando la fabricación y el control de calidad de los productos terminados.

Carácter cíclico del proceso: el proceso, es un ciclo porque la fase de control realimenta a la planificación, recomenzando la secuencia.

Caracterización de las etapas:

Planificación: es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de hacer planes para el logro de los objetivos. Se responde a los siguientes interrogantes ¿Qué? ¿Cuánto? ¿Cuándo?

Organización: consiste en el conjunto de actividades para el diseño de la estructura formal de la organización y la definición de los procedimientos para la ejecución de

tareas. Se responde a los siguientes interrogantes ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Con qué?

Dirección: es el conjunto de actividades que desarrolla el administrador con el fin de conducir a las personas y orientar las actividades planificadas hacia el logro de los objetivos.

Coordinación: coordinar es sincronizar, armonizar el esfuerzo individual dentro del grupo con el objeto de lograr una acción unificada dirigida a la obtención de los objetivos y a realizar las actividades que conducen al éxito.

Control: es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de medir los resultados. Este proceso nos permite ver si los resultados que se obtuvieron coinciden con los que se esperaba obtener.

Decisión: es el proceso que consiste en identificar problemas, elaborar alternativas de solución y seleccionar aquellas que serán aplicadas.

Comunicación: consiste en el intercambio de mensajes entre personas, o entre personas y dispositivos o entre dispositivos en el marco de las actividades que se llevan a cabo en la organización. Es importante y hay que saber comunicar ya que por ejemplo: un plan hay que saber comunicarlo para que se cumpla.

Influencia: proceso por el cual una o más personas o un grupo o una organización determinan el comportamiento de otra persona, grupo u organización.

Componentes del Ciclo Administrativo

El Proceso Administrativo

CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se compone por dos fases que son: La mecánica y la dinámica.

La fase mecánica, es la parte teórica de la admón., en la que se establece lo que debe de hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Y se divide en: Previsión, Plantación y Organización.

La fase dinámica, se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social. Y se divide en: Control, Dirección e Integración.

Analizaremos cada una detalladamente, con sus respectivos conceptos, etapas y principios.

PREVISIÓN

Concepto:

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria. La que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

Etapas:

Objetivos: Es la fijación de metas.

Investigación: Es encontrar las técnicas adecuadas, para el cumplimiento de los objetivos.

Cursos alternativos: Adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines establecidos.

Principios:

Principio de la Previsibilidad: Ayuda a orientar acerca de la validez de las previsiones hechas para poder realizarlas con la mayor confiabilidad posible. Se incluyen tres situaciones básicas: La Certeza, Incertidumbre y la Probabilidad.

Principio de la Objetividad: Las previsiones deben apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas sin fundamento.

Principio de la Medición: Las previsiones serán confiables, si se aprecian de una manera tanto cualitativamente como cuantitativamente.

PLANTACIÓN

Concepto:

Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

Etapas:

Propósitos: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

Objetivos: Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.

Estrategia: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, las lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.

Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresando en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

Pronósticos: Es prever las cosas que pudieran suceder.

Principios:

Principio de la Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.

Principio de la Flexibilidad: Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos.

Principio de la Unidad: Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

ORGANIZACIÓN

Concepto:

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Etapas:

División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

Principios:

Principio del Objetivo: Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

Principio de la Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

Principio de la Jerarquía: Se deben de establecer centros de autoridad de los cuales emane la comunicación necesaria, para lograr los planes en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo, al nivel más bajo.

Paridad de Autoridad y Responsabilidad: A cada grado de autoridad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

Unidad de Mando: Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenas de más de dos jefes, solo conduce a la ineficiencia.

Difusión: Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con ellas.

Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo.

La Coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán de mantenerse en equilibrio.

Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

INTEGRACIÓN

Concepto:

Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación, señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Etapas:

Reclutamiento: Es recolectar información y así poder tener una bolsa de trabajo.

Selección: Después de hacer el reclutamiento si hay una vacante, se recurre a la bolsa de trabajo, previamente seleccionada.

Inducción: Conocer todo lo necesario para desempeñarte en el trabajo.

Capacitación: Llegar a ser más productivo y capaz

Principios de las cosas:

Carácter administrativos: Es tener especialistas en cada área, conocedores y prepararos para realizar sus actividades.

Abastecimiento Oportuno: Tener las cosas necesarias, en cantidad y tiempo.

Instalación y Mantenimiento: Tener un lugar adecuado y bien acondicionado.

Delegación y Control: Transmitir autoridad y hacer buen uso ella.

Principios de las personas:

Ecuación de nombres y funciones: Poner en claro cuáles son las funciones que se van a llevar a cabo, y que las personas sean las correctas para desempeñarlas.

Previsión de Elementos Administrativos: Tener a la gente necesaria para cubrir las funciones.

Introducción Adecuada: Saber todo acerca del lugar donde trabajas, no tener ningún tipo de incertidumbre.

DIRECCIÓN

Concepto:

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través, de la motivación, comunicación y supervisión.

Etapas:

Toma de Decisiones: Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.

Integración: Con ella el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Motivación: Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.

Comunicación: Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

Supervisión: Checar que las cosas se estén dando de una manera correcta.

Principios:

De la Armonía del Objetivo o Coordinación de interés: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.

Impersonalidad de Mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la Supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.

De la Vía Jerárquica: Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

De la Resolución del Conflicto: Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.

Aprovechamiento del Conflicto: A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas.

CONTROL

Concepto:

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Etapas:

Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.

Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.

Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Control: Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

Principios:

Equilibrio: Debe de haber un balance entre el control y la delegación.

De los Objetivos: El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.

De la oportunidad: El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.

De las Desviaciones: Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.

Coste habilidad: Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.

De la Excepción: El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.

De la Función Controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a controlar.

Planificación con enfoque de Globalización.

La economía globalizada está cambiando la manera en que las empresas hacen negocios. Y un mundo conectado en red abre las puertas a oportunidades a una escala inimaginable en el pasado. Para los arquitectos empresariales y TI, este contexto supone cada vez más que ha desaparecido la relación entre descentralización e innovación o centralización y eficiencia.

Hoy en día, las oficinas y partners ubicados en distintos continentes pueden participar en un mismo equipo de la empresa con una eficacia sin precedentes:

La colaboración a escala mundial exige una red avanzada, una infraestructura común que satisface las necesidades de seguridad, confiabilidad y disponibilidad de una empresa en permanente actividad

En la actualidad, las empresas pueden crear una organización de colaboración, en la que varias oficinas y personas funcionan como un solo equipo y siguen conservando su autonomía

Al adoptar el concepto denominado "recursos inteligentes", puede combinar los recursos de una red de entidades mundiales, por ejemplo oficinas internas o recursos externos, según sea el caso, para una determinada oferta para el cliente

Desarrolle una infraestructura de red mundial que proporcionará comunicaciones en tiempo real y que le permitirá incorporar la innovación, independientemente del lugar de su empresa en el que surja. Cuando la innovación basada en la colaboración se integra en la base de la red, aumentan las oportunidades de crecimiento y eficiencia.

Generalidades de la Planificación.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Evolución de la planificación estratégica.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica

como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos aumenta, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

El Porvenir De Las Decisiones Actuales

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Proceso

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo,

especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Filosofía

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Estructura

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Lo Que No Es La Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Modelos conceptuales de la planeación estratégica

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:

Premisas De Planeación

Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada "análisis de situación", pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Formulación De Planes

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos,

objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud. Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación Y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Flujos De Información Y Normas De Evaluación Y Decisión

Los "flujos de información", simplemente deben transmitir el punto de que la información "fluye" por todo el proceso de planeación. Este "flujo" difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

Definición.

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la

organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica.

Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Planeación

Estratégica

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

Planificación estratégica: utilización del proceso.

La planeación estratégica: es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis:

Los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente.

Sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía, posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves como las de telecomunicaciones, transporte, energía, servicios, de salud, leyes, y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para

cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Proceso y Tipos de Planes.

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Tipos de Planes

"Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos."

Estratégicos.

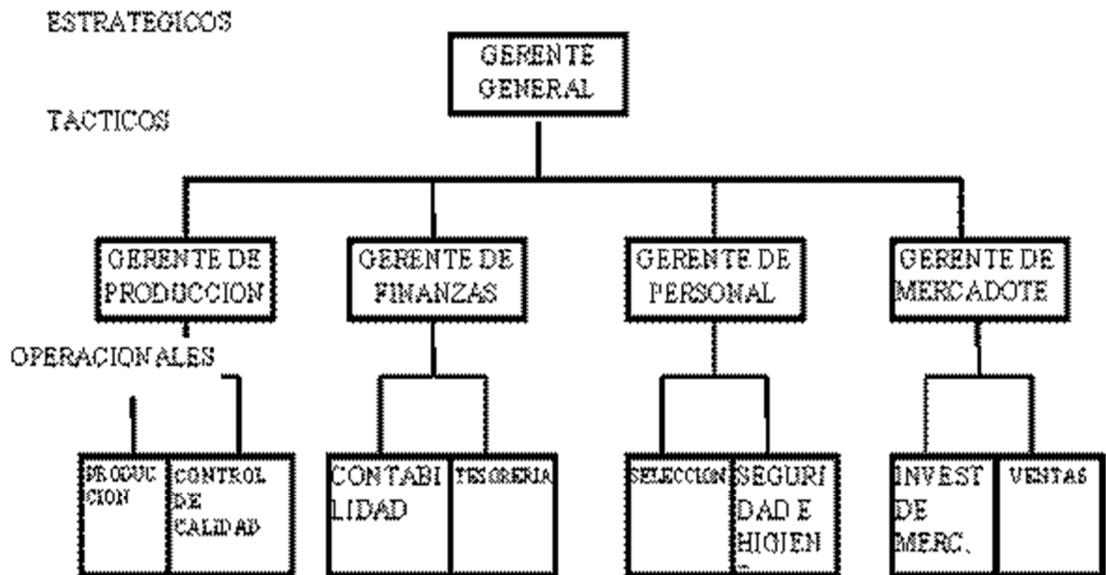
Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

Tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.



Organización.

Generalidades (principios, conceptos, características, etc.).

Generalidades

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

La organización es un producto humano y como tal, nunca sería perfecta, pero sí perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe de estar encaminada a un fin. Organizar por organizar no tiene sentido. La palabra organización proviene del griego *Organon* que significa instrumento. De hecho la organización nos da idea de instrumento.

Conceptos

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

De la estructura establecida, se hace necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto.

Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, deberá de incorporar:

Objetivos verificables que constituyen parte central de la planeación.

Una idea clara de los principales deberes o actividades.

Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función.

Principios

El diseño de organizaciones implica fundamentalmente establecer la interrelación que presentan los principios de organización al desarrollo del nuevo sistema. La finalidad de estos principios ha sido guiar a los demás en la organización y en la forma de crear sistemas de organización óptimos.

Las principales guías para el establecimiento de una correcta organización son:

La organización debe ser una expresión de los objetivos.

La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares debe ser requeridas en lo posible.

La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de la organización.

La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.

La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento, de todos los miembros del grupo.

La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.

La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.

Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.

Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.

Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.

Oros principios o elementos que pueden ser tomados en consideración para el establecimiento de toda organización son:

Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y claro, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo.

La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente.

La delegación de la autoridad deberá ser descendiente para su actuación.

La división del trabajo adecuada evitará duplicidad de funciones.

Cada empleado deberá ser responsable ante una sola persona.

No deberán ser responsables ante una misma persona más empleados de la que ésta pueda supervisar eficazmente.

Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible, deberán ser en privado.

Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible.

Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponda, ni ser crítico ni ayudante de otro a la vez.

Características

Complejidad: Existen organizaciones altas y bajas. Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

Anonimato: Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.

Rutina Estandarizada: Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar sub-colectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

Estructura especializada no oficiales: Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.

Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones: Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extra formal de interdependencia Autoridad-Capacidad para mantener el orden.

Tamaño: Va depender del número de participantes y dependencias.

Importancia

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.

Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un

sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

En síntesis, el propósito de la Organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

Tipos de Organización.

Organización formal

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

La organización formal debe de ser flexible. En las organizaciones más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

Organización informal

La organización informal se puede describir como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

Las organizaciones informales podrían conceptuarse como redes de alianza o esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Dentro de la organización existe el influjo de las presiones informales, que está integrada por pequeños grupos de amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de

objetivos, etc. Estas estructuras particulares suelen no coincidir con los agrupamientos que se han asignado de manera formal. La imposición de una estructura formal y de canales de comunicación formal puede alterar gravemente la productividad y la cooperación.

Organización Lineal o Militar

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad colectivas, se transmiten, íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

En este tipo de sistema cada individuo no tiene sino un solo jefe para todos, ni recibe órdenes, consiguientemente, más que él, y a él solo reporta.

Organización Funcional o de Taylor

Este celebre fundador de la Administración Científica, observo que la organización lineal no se da la especificación, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimiento de ocho campos.

- 1.- Tomar tiempo y determinar costos.
- 2.- Hacer tarjetas de instrucción.
- 3.- Establecer itinerarios de trabajo.
- 4.- Vigilar la disciplina del taller.
- 5.- Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales, instrumentos, etc.
- 6.- Dar adiestramiento.
- 7.- Llevar control de calidad.
- 8.- Cuidar el mantenimiento y reparación.

Organización Lineal o Staff

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores explicados.

De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad.

Pero la autoridad lineal recibe asesoramiento y servicio de técnico, especializados para cada función.

Todo el secreto de su éxito, parece depender que se precise lo que significa "asesoramiento y servicio".

Proceso para elaborar estructuras organizativas. (Departamentalización,

Estructuras organizacionales formales.

Una organización formal es la constituida por una sanción oficial para lograr objetivos determinados, en ocasiones se le cita como una jerarquía de puestos; existen cuatro componentes básicos en la organización formal:

El trabajo, el cual es divisionado.

b) Las personas que son asignadas y ejecutan este trabajo divisionado.

c) El ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.

d) Las relaciones entre las personas o las unidades las unidades trabajo-personas.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos:

El trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias.

La distribución del trabajo requiere que éste sea dividido y.

El deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización

pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

A continuación mencionaremos algunas definiciones de la palabra objetivos.

La palabra objetivo proviene de ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones."

Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.

Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.

Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.

Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

Los objetivos son una obligación que se impone una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia.

Estructura Lineal:

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, "se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control"

Como la autoridad está centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

Estructura Matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de sub proyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.

Se necesita contar con buen capital.

Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas

Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se dé una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.

Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.

Los miembros tienden a motivarse más.

Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.

Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.

Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional.

Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe. De igual forma tiene otra serie de desventajas.

Desventajas

El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.

Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.

Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.

No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

Estructura por Departamentalización:

Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior la departamentalización se puede dar de varias formas:

Funcional:

Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

Las ventajas de este sistema de organización son:

Claramente identifica y asigna responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización.

El agrupar a las personas y unidades sobre la base del trabajo que realizan, incrementa las oportunidades para utilizar maquinaria más especializada y personal mucho más calificado.

Permite que las personas que realizan trabajos y que afrontan problemas semejantes, brinden mutuamente apoyo social y emocional.

Reduce la duplicación de equipo y esfuerzo.

Constituye una forma flexible de organización; con mayor rapidez se podrá aumentar o reducir el personal; nuevos productos y territorios se podrán añadir, y a su vez ser suprimidos.

Representa una forma organizacional fácilmente entendida o comprendida al menos por las personas que vivan en nuestra cultura.

Los principales ejecutivos conocen las condiciones locales y pueden atender rápidamente a los clientes en su zona.

Proporciona un buen entrenamiento para los gerentes en potencia.

Pasemos a ver las desventajas

Cuando existe esta organización, las personas se preocupan más por el trabajo de su unidad que del servicio o producto en general que se presta o se vende, esto causa una sub optimización organizacional.

Las personas que realizan diferentes funciones habrán de encontrarse separadas unas de otras, afectando coordinación que fluye de una función a otra.

Las funciones se dividen entre los empleados conforme a la especialización que tenga cada uno de ellos y se agrupan de acuerdo a cada uno de los diferentes campos de acción; a su vez cada uno de estos campos tiene un gerente que es el responsable de asignar tareas y vigilar que estas sean realizadas de una forma

correcta. Por último encontramos a un gerente general que es el que se encarga de coordinar todas las funciones y responsabilidades para lograr las metas de la organización.

Por Producto:

Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina "divisiones" estos poseen subunidades necesarias para su operación.

Las Ventajas:

Centra la atención en el producto que se obtiene facilitando la coordinación entre las diversas especialidades, para de este modo cumplir con los plazos límite de entrega de productos, así como las especificaciones

Permite que los problemas de coordinación e integración sean detectados lo más pronto posible y se les dé una solución rápida.

Lograr aislar los problemas concernientes a un producto respecto a los demás y evita que interfieran los problemas de una función con todos los productos.

Permite el empleo de equipo especializado para el manejo de materiales, así como de sistemas especializados de comunicaciones.

Las Desventajas

Reduce la oportunidad de utilizar equipo o personal especializado.

Se entorpece la comunicación entre especialistas, ya que ahora presentan sus servicios en diferentes unidades.

Resulta difícil que una compañía se pueda acoplar a los cambios bruscos en volumen o que pueda adaptarse a los cambios en los productos o servicios, así como a nuevos productos o servicios.

En esta estructura los empleados de la organización se dividen en grupos y cada grupo se encarga de la producción de un producto específico, además cada grupo tiene un especialista para cada función y un gerente que es el responsable de supervisar el proceso que se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio y además envía un reporte al presidente general de la compañía acerca de la evolución de este proceso, este presidente general es el responsable de supervisar que cada gerente realice de forma adecuada su trabajo y fija las metas de la empresa.

Territorio

Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

Esta estructura presenta las siguientes ventajas:

La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.

Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.

La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

Por Clientes:

El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

Esta estructura puede traer las siguientes ventajas a la organización

Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.

Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.

Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

También puede generar las siguientes desventajas

Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.

En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

Estructura Circular:

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.

Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.

Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las Desventajas

Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.

No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.

Fuerzan demasiado los niveles.

Estructura Híbrida

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Ventajas

Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.

Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.

Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Desventajas

Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.

Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.

Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

Estructuras Mono funcionales

Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona o grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional; en el siguiente organigrama se observa gráficamente esta clase de estructura.

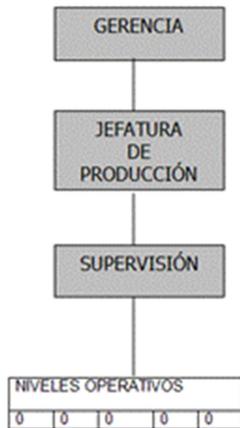


Figura No. 1 (Organigrama de estructura monofuncional).

Estructura Jerárquica.

También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica; un ejemplo gráfico de este tipo de estructura es el siguiente:

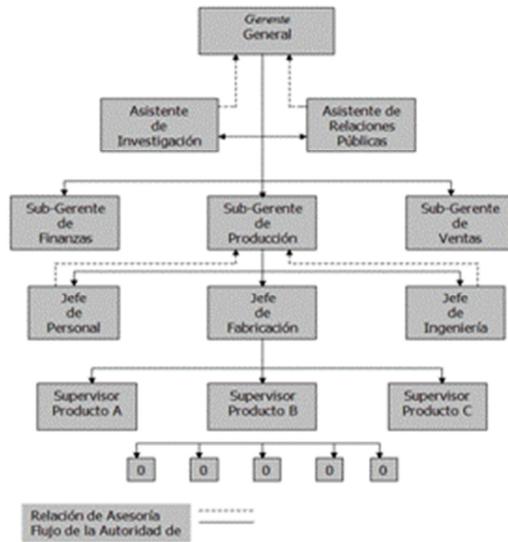


Figura No. 2 Organigrama de estructura jerárquica

Estructura descentralizada.

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en el inciso anterior, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

Estructuras no piramidales.

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, ya que, por ejemplo el gerente de finanzas apoya, en esa área de especialidad al responsable de un

determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como "matriciales, por equipos o por proyectos". La figura siguiente (Figura No.3) corresponde a un "Organigrama de estructura no piramidal".

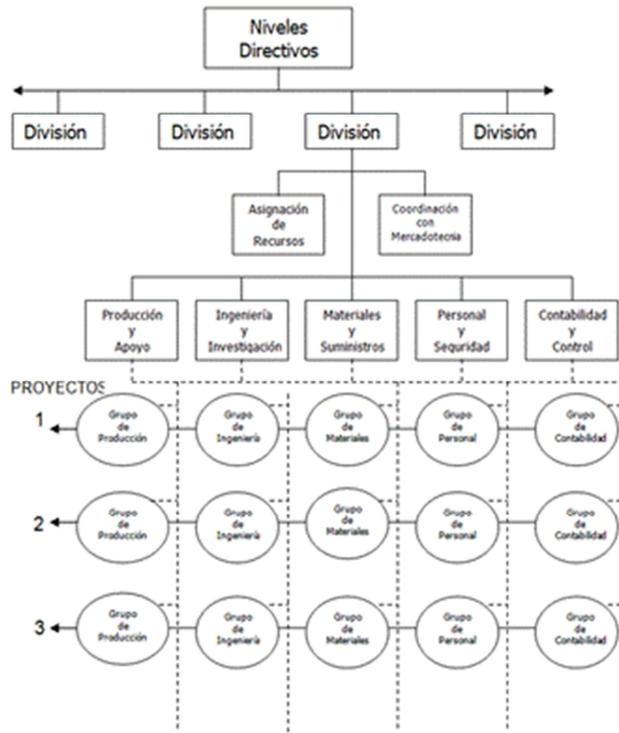


Figura No. 3 Organigrama de estructura no piramidal

Las relaciones en la organización

Consideramos importante para la elaboración de los manuales administrativos, el análisis detallado de las relaciones Organizacionales, pues estas son en sí, las que a través de los manuales, se norman y se regulan para la consecución de los objetivos de la estructura.

El conocimiento de las relaciones puede dar al analista un panorama claro sobre el cual debe elaborar los manuales administrativos.

Como veremos en este capítulo, hay muchos tipos de autoridad. Se emplean para hacer, factible el funcionamiento de la organización formal.

Los gerentes necesitan distintas facultades para la toma de decisiones, para hacer que los esfuerzos del grupo tengan significado y sean efectivos para alcanzar los objetivos específicos. Estos tipos de autoridad, que se extienden por toda la estructura de la organización, dan origen a varias relaciones entre directivos y unidades Organizacionales.

Las relaciones formales.

Se consideran así a las relaciones que se dan dentro de la estructura Organizacional, y que permiten efectuar las funciones y actividades, establecen la autoridad y las jerarquías, o sea, las relaciones entre superiores y subordinados, entre personas del mismo nivel o en el departamento en niveles diferentes, entre personas que pertenecen a la empresa y quienes están fuera de ella.

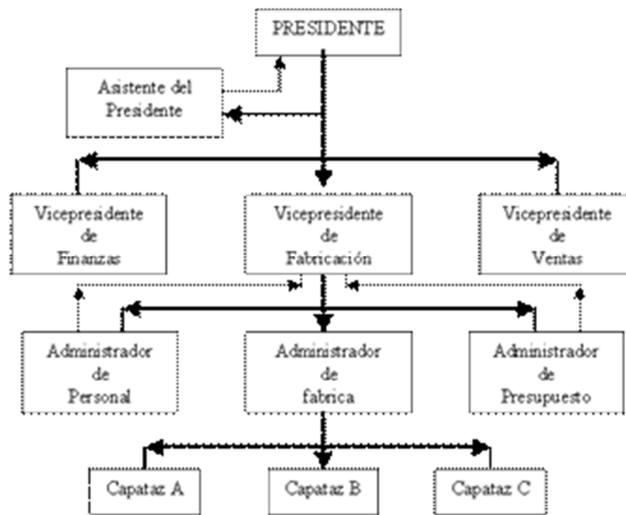
Las relaciones de autoridad de superior a subalterno, por medio de las cuales aquel delega autoridad en éste, quién a su vez la delega a otro, y así sucesivamente forman una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

La autoridad así formada ha dado origen a la expresión " autoridad de línea". Esta línea de autoridad consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones.

La autoridad lineal la comprende fácilmente el personal de una empresa. Una superior manda directamente a los subalternos; y esta es la esencia de la autoridad lineal. Las relaciones de autoridad son entonces una línea directa entre el superior y los subalternos cada uno sabe de quién recibe órdenes y a quién debe informar.

Por otro lado y como apoyo a los niveles ejecutivos, existe la "autoridad staff".

En la mayoría de las empresas, el empleo del término staff en las estructuras de organización puede deberse a la necesidad de ayuda en el manejo de los datos necesarios para la toma de decisiones; es decir los funcionarios staff ayudan a los funcionarios de línea para que lleven a cabo sus funciones administrativas. Por esto se asigna frecuentemente a los funcionarios staff una "autoridad de ideas" y a los funcionarios de línea una "autoridad para dar órdenes". Como ejemplo de la interrelación de la autoridad lineal y la autoridad staff la podemos observar en el siguiente diagrama



Flejo de autoridad de línea —————
 Relación de staff - - - - -

Las relaciones no formales.

Son todas las relaciones establecidas entre las múltiples unidades de organización y que representan relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura Organizacional, pero que representan un apoyo importante a las relaciones formales para conseguir los objetivos marcados.

Las funciones, las actividades los deberes, las responsabilidades y la autoridad en la organización.

Con el objeto de que exista un mayor entendimiento de la terminología utilizada en la elaboración de los manuales administrativos, en este apartado analizaremos los términos más usados en la formulación de estos;

Las funciones.

Las funciones representan las acciones realizadas por la empresa, la agrupación de las actividades afines, expresadas en forma genérica, esto es, un bosquejo de las tareas realizadas por la organización para alcanzar sus fines.

Las actividades.

Son la cantidad de trabajo específico que, debe realizar una persona para realizar una o varias funciones, para un mejor entendimiento de este término y el de las funciones, presentamos un ejemplo práctico:

Función.- compra de materiales.

Actividad.- cotización de materiales.

Las obligaciones o deberes.

Debemos entender estos términos como "las actividades que debe cumplir una persona que ocupa un puesto dentro de la estructura Organizacional".

Las responsabilidades.

Podemos definir a la responsabilidad como la obligación personal (por lo que no puede ser delegada) de responder por la ejecución de los deberes asignados, las responsabilidades se describen en los manuales de organización; los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formular sus propias responsabilidades, contribuyendo con esto a mantener la jerarquía y la disciplina.

La autoridad.

Es el derecho de una persona a exigir de otra que cumpla con ciertos deberes. Este derecho se ve representado en los modelos de estructuras Organizacionales formales, es decir la autoridad moral. Es importante que la persona que ostenta la autoridad formal posea además autoridad formal ya que esta permite que los subordinados acepten ambas.

En conclusión, la autoridad es el derecho a exigir de los subordinados con base en el puesto formal; esta autoridad es impersonal y se deriva del puesto y no del individuo; en cambio la autoridad informal proviene de la capacidad y atributos personales (asesores, líderes, etc.)

La división del trabajo.

La división del trabajo data desde la historia del hombre mismo, pues ya en las primeras formas de agrupación se daba la distribución de tareas en la familia, la tribu, y en los primeros pueblos, así pues, el hombre ha comprendido que la organización de los grupos se basa en la división del trabajo. Los grupos de personas que trabajan juntas en forma participativa y coordinada logran mejores resultados en la obtención de sus objetivos a esto se le conoce como "sinergia".

Podemos definir a la división del trabajo como "la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización en el trabajo". La representación gráfica de la división en el trabajo (organigramas) permite visualizar el grado de especialización de las áreas de la empresa.

Si analizamos la división del trabajo en las empresas ésta es el resultado de factores internos y externos, tales como:

Necesidad de agrupar las distintas actividades.

Aprovechar la especialización, la cual fomenta la productividad.

El desarrollo tecnológico.

El factor geográfico, que define tipo de trabajo para zonas en particular.

Necesidad de eficientar los factores de la producción.

División del trabajo vertical.

La división del trabajo vertical, se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura Organizacional funcional; este tipo de división permite un mayor flujo de información y establece más claramente las líneas de autoridad.

División del trabajo horizontal.

Este tipo de división se fundamenta en el grado de especialización de las áreas, puestos y actividades.

En ambos casos es importante se debe contemplar dos requisitos:

Volumen de trabajo.

Estabilidad en el volumen de trabajo.

La reorganización

Las estructuras Organizacionales también tienen un periodo de vida útil, el cual es determinado por factores internos, que provocan su obsolescencia, o en otros casos, el crecimiento de la misma estructura provoca su incapacidad para conseguir los objetivos para los cuales fue creada.

Los síntomas que presentan las estructuras Organizacionales para la iniciación de una reorganización son los siguientes:

Internos:

Falta de claridad en los objetivos generales de la empresa, o en los de las áreas en particular.

Inadecuada división del trabajo.

Problemas en la organización Organizacional.

Tramos de control muy amplios.

Deficiencia o falta de controles.

Baja productividad.

Crecimientos no programados.

Problemática relación de trabajo.

Externos:

Avance científico y tecnológico.

Situación del mercado.

Sistema político, económico, social y cultural.

Estos síntomas deben ser observados y valorados para tomar la decisión de implementar un proceso de reorganización, tarea que sugerimos, debe ser realizada por consultores ajenos al organismo pues su análisis y opinión contendrá mayor objetividad, experiencia y especialización.

La información que se obtenga de este grupo de consultores, debe ser cuidadosamente analizada para establecer un proceso de reorganización o en su caso el cambio total de la estructura Organizacional.

En caso de existir la necesidad de implantar un proceso de reorganización, la representación gráfica de este, sería la siguiente figura.

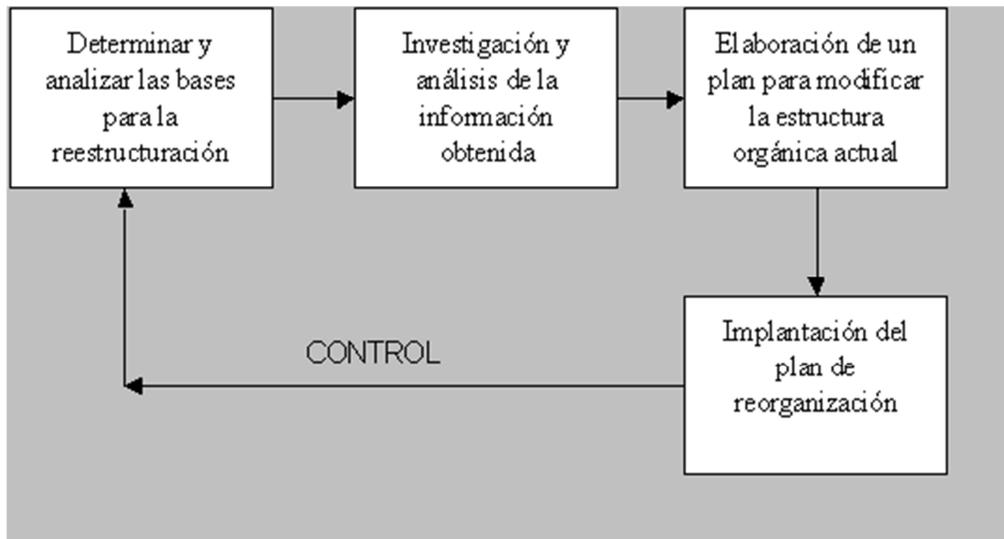


Figura No. 5 Proceso de reorganización

Dicho proceso estará supeditado a la eliminación de los problemas organizacionales, o síntomas como los llamamos en este capítulo, así pues el proceso será cíclico, cada que la organización presente problemática en sus actividades o funciones.

Organización De Tipo Línea-Staff

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Criterios Para Diferenciar Línea Y Staff

Relación con los objetivos de la organización: las actividades están directas e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indiferentes.

Ejemplo: los órganos de producción y de ventas representan las actividades básicas y fundamentales de la organización: las actividades metas los demás órganos

complementarios y secundarios representan las actividades medio. Si se produce algún cambio en los objetivos de la organización, la estructura línea-staff también lo cambiará.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

Servicios

Consultoría y asesoría

Monitoreo

Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

Características De La Organización Línea-Staff

Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no

puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.

Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Desarrollo De La Organización Línea-Staff

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

- 1°. Fase: no existe especialización de servicios.
- 2°. Fase: especialización de servicios en la sección.
- 3°. Fase: comienza la especialización de servicios en el departamento.
- 4°. Fase: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección

Ventajas De La Organización Línea-Staff

Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.

Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la organización línea- staff.

La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.

El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.

El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.

El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.

Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.

Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presentan muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.

Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff.

Campo De Aplicación De La Organización Línea-Staff

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo hasta los momentos.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de departamento.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar.

Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control. Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

Factores que determinan su amplitud.

Existen varios factores que influyen materialmente en el número de niveles que se establezcan estos son:

Capacitación del subordinado.

Cuanto mejor sea la capacitación, menor será el impacto de las relaciones necesarios entre superior y subordinado.

Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con él.

Claridad de la delegación de autoridad.

Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa.

Si un administrador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida un subordinado bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

Claridad de los planes.

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a llevar a cabo, si están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

Uso de estándares objetivos.

Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se están cumpliendo.

Rapidez de cambio

Esta es una determinante importante ya que pueden formularse políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

Técnicas de comunicación

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a acrecentar el tramo de un gerente.

Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

Contacto personal necesario

Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, menos, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras y necesitan reuniones personales.

Variación por nivel organizacional

En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo al nivel organizacional.

Otros factores

Existen otros factores que influyen, como: un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

Otro factor sería la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables

Los Organigramas

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.

Sobre su concepto, existen diferentes opiniones, pero todas muy coincidentes. Estas definiciones, arrancan de las concepciones de Henri Fayol. Por ejemplo, un autor define el organigrama de la manera siguiente.

"Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."

Otro autor expone su concepto de esta forma:

"El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente."

Al analizar estas definiciones observamos que cada una de ellas conserva la esencia del mismo, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación.

Un autor considera que los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan:

"La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma."

Según el concepto de organigrama, este muestra:

Un elemento (figuras)

La estructura de la organización

Los aspectos más importantes de la organización

Las funciones

Las relaciones entre las unidades estructurales

Los puestos de mayor y aun los de menor importancia

Las comunicaciones y sus vías

Las vías de supervisión

Los niveles y los estratos jerárquicos

Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización

Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

Finalidad Del Organigrama

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades. Un autor expone lo siguiente:

Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.

Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.

Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:

Los cargos existentes en la compañía.

Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.

Como la autoridad se le asigna a los mismos.

Funciones Del Organigrama

Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

Comunicar la estructura organizativa.

Reflejar los cambios organizativos.

Ventajas Del Organigrama

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

Obliga a sus autores aclarar sus ideas (Leener, 1959)

Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción (Leener op. Cit)

Muestra quién depende de quién (Leener op. cit)

Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles (Leener op. cit)

Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía (Leener op. cit)

Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen (Melinkoff, 1990)

Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización (Melinkoff op. cit)

La Administración de Operaciones tiene un papel fundamental en la búsqueda continua, e incesante en la búsqueda de los Siete Ceros:

Cero stock / inventarios

Cero papeles

Cero esperas / demoras

Cero averías

Cero fallas

Cero accidentes

Cero contaminaciones

Esta búsqueda continua de perfeccionamiento encuadra con la necesidad imperiosa de detectar, prevenir y eliminar los desperdicios, algo que toma cada día más auge

tanto por la escasez de los recursos, como por los problemas ambientales y ecológicos, sumado a los altísimos grados de competitividad. Ya no hay margen para aquellas empresas que quieren sobrevivir y triunfar en un determinado campo de actividad sujeto a las presiones externas. Eliminar desperdicios mediante la mayor eficiencia de las actividades, eliminando por otro lado aquellas no generadoras de valor, implica un mayor nivel de productividad para la empresa, y con ello una mayor ventaja competitiva en los mercados.

Le cabe al Administrador de Operaciones hacerse cargo de estas responsabilidades, adoptando a tales efectos todas aquellas decisiones necesarias para la generación de productos y servicios de la mejor *calidad*, al menor *coste* y, con la mejor *entrega y servicios* (QCD).

.Relación de Ética y Administración

Alinear la ética con la administración es un proyecto de la ciencia de las ideas como parte de los fenómenos naturales que expresaban la relación entre el hombre, organismo vivo y sensible, y su medio natural y productivo de vida.

Así, para él, lo que el estudio de la ideología posibilitaba era el conocimiento de la verdadera naturaleza humana al preguntar de dónde provenían nuestras ideas y cómo se desarrollaban. La teoría de que la conducta humana es formada por ciertos elementos ideológicos convierte a Destutt de Tracy en un antecesor del concepto de súper-estructura marxista, basada en la ideas de libre pensamiento como resultado de la ética y moral del individuo.

De tal manera que la relación inherente que debe existir entre la ética y la administración debe ser precisa y constante.

Para poder comprender esta inherencia, debemos conocer el carácter de ciencia de la ética, lo primero que tenemos en cuenta, es que ella posee un carácter racional, este es solo porque los seres humanos, tenemos la capacidad de razonar, y especialmente la ética depende los actos que realizamos como humanos.

Por otra parte la ética posee un método por lo cual se profundiza en el hecho moral, se requiere de un profundo carácter científico para poder realizar valoraciones acerca de lo que es bueno o malo, y por eso la ética no es subjetiva, sino que analiza el hecho desde el punto de vista objetivo, para dar de sí la mejor interpretación, la ética es la obligación objetiva del ser humano que lo debe llevar a su perfeccionamiento personal, el compromiso que se adquiere uno mismo de ser siempre más persona ,refiriéndose a una decisión interna y libre , reflejada en la conducta de su diario vivir, esto no debería representar una simple aceptación de lo que otros piensan , dicen y hacen,

Los Métodos de deductivos e inductivos de la ética, están presente en cada individuo, categorizando y emitiendo juicios de valor en cada circunstancia de la vida natural y con mayor compromiso en la vida pública con el ejercicio profesional.

Para comprender a su objeto de estudio esta ciencia se vale de la observación y la evaluación. A partir de la percepción de un acto por medio de la observación es que se llega a emitir un juicio de valor moral, tratando de relacionar el acto observado dentro de las diversas categorías morales aceptadas por la sociedad.

ETICA PROFECIONAL

La expresión de ética profesional hace referencia al conjunto de normas y valores que hacen y mejoran al desarrollo de las actividades profesionales. La ética

profesional es la encargada de ir marcando las pautas éticas del desarrollo laboral mediante valores universales que posee cada ser humano.

Para ello la sociedad ha constituido Códigos para cada ejercicio profesional, convirtiéndolos en juramentos que le permitan realizar su trabajo profesional, realizamos una revisión de los juramentos y promesas más comunes de profesionales de la salud tanto de animales humanos como de animales no humanos, ya que hemos creído que solo ellos deben trabajar bajo conceptos de ética muy marcados.

Pero siglos atrás ya se reflexionaba sobre el interés que se tiene en que los profesionales de diversas áreas trabajen bajo códigos y juramentos morales.

Unos de los juramento ético al momento de su graduación y sobre la existencia, e otros juramentos.

Se describe y analiza el Juramento hipocrático, su historia y las variaciones que ha tenido en el tiempo, este es el más conocido, pues tiene que ver específicamente con la salud humana.

Por último se identifican los juramentos existentes para los profesionales de las áreas que trabajan en el área administrativa pues esta ha sido una área por explorar y muy vulnerable, que se creía que tenía poco impacto para la sociedad.

Al graduarse como profesionales, se expresa juramento como “dedico mis conocimientos profesionales al progreso y mejoramiento del bienestar humano. Me comprometo a dar un rendimiento máximo; a participar tan sólo en empresas dignas; a vivir y trabajar de acuerdo con las leyes propias del hombre y el más elevado nivel de conducta profesional; a preferir el servicio al provecho, el honor y

la calidad de la profesión a la ventaja personal, el bien público a toda consideración.
Con respeto y honradez, hago el presente juramento.”

Este juramento es un ejemplo de una Universidad de Latinoamérica, se debe crear bajo un código de ética institucional y artículos de la constitución, pues es la Institución quien confía en que las reglas siguientes guiarán los actos de sus egresados y profesionales, promoviendo una cierta obligación tacita en el individuo.

Las normas más elevadas de integridad y limpia conducta deberán guiarles en todas sus relaciones laborales y de toma de decisiones.

Mantendrán en todo momento ante el público, la dignidad de la profesión en general y la reputación de la Institución del cual ellos han sido formados, esa dignidad debe ser etaria y a la vez constante para cada vez que realicen un actividad profesional lo recuerden y lo realicen con excelencia de acuerdo a los valores de cada individuo.

“Deben evitar y desalentar declaraciones sensacionalistas, exageradas y sin garantía, en el caso partícula del Administrativo sus cálculos deben ir de acuerdo a la realidad ,con proyecciones posibles de cumplir, sin rehusar a comprometerse, en cualquiera que sea la remuneración, en trabajos que crean no serán beneficiosos para sus clientes, a no ser que adviertan primero a éstos sobre la improbabilidad de éxito de los resultados., considerando los niveles de valor ético del profesional administrativo” Sheiler.

En este ejemplo podemos observar un juramento, basado en un código de conducta humana, establecida por una jerarquía de valores según Shelelr.

VALORES

La jerarquía de valores según Scheler (1941) incluye:

valores de lo agradable y lo desagradable,

valores vitales,

valores espirituales: lo bello y lo feo, lo justo y lo injusto

valores religiosos: lo santo y lo profano.

valores del conocimiento puro de la verdad,

valores honesto y deshonestos en reparto expresamente puro
de bienes

valores con la declaración de la verdad con exactitud.

La clasificación más común discrimina valores lógicos, éticos y estéticos

También han sido agrupados en: objetivos y subjetivos

Valores inferiores (administrativos, económicos y afectivos),

Valores intermedios (intelectuales y estéticos) y superiores (morales y espirituales).

Rokeach (1973) formuló valores instrumentales o relacionados con modos de conducta (valores morales) y valores terminales o referidos a estados deseables de existencia (paz, libertad, felicidad, bien común,

La clasificación detallada que ofrece Marín Ibáñez (1976) diferencia seis

Grupos:

1.- Valores, técnicos, administrativos, económicos y utilitarios;

-Valores vitales (educación física, educación para la salud)

3.-Valores estéticos (literarios, musicales, pictóricos)

4.-Valores intelectuales (humanísticos, científicos,)

5.-Valores morales (individuales y sociales) y6.

6,-Valores trascendentales (cosmovisión, filosofía, religión)”

Al referirnos a los valores como tal, constantemente las necesidades humanas están representadas por ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias.

Estos valores nos puede hacer administradores inteligentes, sentirlos y hacerlos propios nos hace administradores conscientes

Para un administrador los valores primarios deben ser Integridad, honestidad y equidad ya que al ser el administrador tendrá en sus manos las decisiones que afectan al rumbo de la empresa, pero más importante; a su gente, por lo tanto tiene la responsabilidad de obtener resultados para el negocio pero más aún lograr los objetivos.

Mirando desde un punto de vista los valores que se deben de tener como persona y para la empresa son:

Honradez, Honestidad, Lealtad, Humildad, Responsabilidad, Respeto, Tolerancia, Equidad, Objetividad, Prudencia, Puntualidad, Autoridad, Auto-dirección, Innovación, Puntualidad, Pulcritud, Cooperación, Sencillez, Unidad.

Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.

En consecuencia según Marín Ibáñez los valores que representa la administración son valores técnicos, por lo cual no debe ser influenciado por ningún sentimiento, ni por intereses personales.

FUNDAMENTOS ETICOS DE LA ADMINISTRACION

Como lo hemos venido analizando, los principios de la ética administrativa se fundamentan en la ética general, clasificada con valores técnicos, solidificada con códigos y artículos de ley.

Uno de los continentes que ha experimentado desarrollado fundamentos éticos administrativos son las instituciones occidentales, estas surgieron a partir de los siguientes principios reguladores:

La ética/moral social: viene marcada por el entorno social donde realice sus actividades. Influyen factores como: la religión, la estructura familiar, la cultura, la educación etc.

Conciencia moral: los principios morales de todo ser humano: el bien y el mal, el sentido de la justicia.

Leyes del Estado: reglamentos impuestos por un gobierno y basados en la moral de la nación.

Cada investigación dio como resultado, el origen y la necesidad de crear los códigos de conducta de las empresas occidentales están basados en los principios fundamentales de Justicia, Verdad, Respeto, Tolerancia, Libertad, Responsabilidad, Honestidad, Bien Social, Seguridad, y Legalidad.

En una organización en la que la ética empresarial tenga cabida, estos principios deben ser asimilados y practicados por todos los grupos de interés de la empresa.

Llevando estos principios fundamentales a actuaciones concretas en el contexto podría ser el siguiente:

Construya confianza: El cliente, cada vez más, demanda confianza en los productos y servicios. Intentar proporcionarla sin tener una cultura de confianza interna en la empresa es claramente una incoherencia que a la larga los clientes

perciben. Los clientes quieren hacer negocios con empresas en las cuales puedan confiar. Cuando la confianza está en la cultura de una compañía, es una garantía de su carácter, habilidades, fuerzas y honestidad.

Mantenga sus compromisos: La confianza es como una isla rodeada de acantilados. Mientras estemos encima de la isla, todo va bien. Si nos caemos al faltar a los compromisos, será imposible volver a subir. Cumpla con sus obligaciones independientemente de las circunstancias, haga todo a su alcance para ganar la confianza de sus clientes, especialmente si hubo algún problema en un proyecto o negociación anterior. Recupérese de los negocios perdidos cumpliendo con todos sus compromisos y obligaciones.

Dé retorno a su comunidad o entorno: Vivimos en sociedad y, como empresa, ésta presta un servicio pero se beneficia de su comunidad o entorno. Devolvamos algo de lo que recibimos de ella. Manténgase involucrado con temas y actividades relacionados con su comunidad, mostrando que su negocio contribuye responsablemente con la comunidad.

Respeto con las personas: Todo el mundo merece un respeto. No hacerlo se convierte en acoso o abuso. Esto es válido para los empleados, clientes y colaboradores. Trate a los otros con todo el respeto que merecen, independientemente de los cargos, títulos, edad u otras distinciones, mantenga siempre una postura profesional respetuosa y cordial.

Respete el medio ambiente y a las generaciones futuras: No es lícito vivir de las generaciones futuras ni destruir el lugar donde vivimos. No debemos dejar que los que nos siguen paguen nuestras deudas o nuestros excesos. La moderación y la sostenibilidad son éticamente responsables.

Rodéese de buenas personas: La excelencia está en ser buenos profesional y éticamente. Los tramposos tienen un recorrido corto. Y además nuestro entorno es contagioso.

7- **“Quid pro quo”:** Sea recíproco en los favores o trabajos que reciba. No se aproveche, colabore.

Veracidad: La veracidad es rentable desde el punto de vista económico. Todo el mundo prefiere hacer negocios con alguien que dice la verdad.

Profesionalidad: Es la ética con nosotros mismos. Capacidad de trabajo, disciplina, formación continua, perseverancia e interés.

Transmisión: Transmita los valores de ética en su entorno. Es una tarea de todos.

Mantenga una mente abierta: Para la mejora continua de una empresa, el líder debe estar abierto a nuevas ideas. Él debe siempre pedir la opinión y las ideas de sus clientes y su equipo para que la organización continúe creciendo.

Tenga un buen control contable: Tenga un control práctico de la contabilidad y de los registros de la empresa, no solamente como forma de conocer mejor el progreso de su compañía, sino también como recurso para prevenir y evitar actividades “cuestionables”.

Tenga documentos claros: Evalúe nuevamente todo el material de la empresa, incluyendo la publicidad, folletos y otros documentos externos de negocios, garantizando que sean claros, precisos y profesionales. Garantice que no dan lugar a interpretaciones incorrectas.

La experiencia de las empresas Occidentales marca una diferencia enorme al compararlas con las empresas Latinoamericanas pues mal interpretamos la expresión latina **Quid pro quo**”: que significa ‘una cosa por otra’ y hace referencia

a una equivocación que consiste en tomar una cosa por otra o a una persona por otra.

Quid pro quo, era la justificación para indicar que el trabajo contable está bien hecho , pues el ejercicio contable comprendía en el intercambio desigual, de bienes y servicios pues quien ejercía el poder de darle el valor económico era el escribano que hacía las veces de administrador

Los renovados conceptos, han permitido que se le dé un verdadero significado al quid pro quo o intercambio de concesiones es la esencia de las más avanzadas técnicas de negociación: el paquete o bloque para crear valor mutuo. A pesar de la aparente sencillez del concepto no es fácil de realizar, porque nos enredamos con lo sencillo o porque tenemos que sobrepasar nociones tan arraigadas como equivocadas sobre negociar.

El QPQ implica romper con la creencia de que en una negociación lo que yo gano lo pierde el otro, **una comprensión mercantil y equivocada sobre la realidad.** Esto es cierto cuando se tiene solamente un tema para negociar (como el precio), pero no cuando se tienen varias cosas que decidir (como precio, plazos, servicios, moneda, calidad, financiación, condiciones, prestaciones adicionales...).

Hemos trasladado las experiencias y costumbres de comprar tomates en un mercado tradicional hacia las complejas negociaciones del mundo empresarial.

El concepto de paquete o QPQ consiste en que **usted le concede al otro algo que para el otro es muy importante pero a usted no le cuesta mucho**, y viceversa, usted recibe en intercambio algo muy importante para usted pero que al otro no le representa mucho costo. Muchos creen esto es raro, una casualidad afortunada, pero en la práctica es la realidad más común.

Para negociar un paquete se sigue el principio de que nada está acordado hasta que todo esté acordado. Se van explorando los diferentes puntos de la negociación, averiguando los intereses de cada uno, hasta llegar a una comprensión mutua de las prioridades que tiene cada uno de los dos. Este intercambio de información no es fácil porque la mayoría de la gente tiene la creencia y la costumbre de no abrir sus cartas por temor a que el otro se aproveche de sus intereses. **La mayoría de la gente cree que mostrar interés en algo le deja al descubierto** y por eso se trata de ser astuto y no dejar conocer sus intereses, tratan de mantener su agenda oculta. Así no se puede hacer el QPQ. **Se requiere el desarrollo de confianza entre las partes y un auténtico deseo de crear valor mutuo.**

En las culturas de Alemania y Estados Unidos existe una dificultad adicional para hacer el QPQ, por la costumbre de fraccionar la agenda y negociar punto por punto en lugar de explorar toda la agenda en conjunto. En estas culturas de negociación la gente prefiere empezar por el punto más fácil, resolverlo, no pasar al segundo punto sin haber resuelto el primero. Mediante este procedimiento los resultados se quedan en el mediocre término medio en cada punto, que no le da más valor a cada uno de los dos (al menor costo para ambos).

Es una paradoja que **cuantas más diferencias haya, mayor será la posibilidad de crear valor** mediante el QPQ. Esta técnica implica conocer las prioridades mutuas e intercambiarlas. No es tan fácil en la práctica, pero es la razón, los valores, la ética y los códigos. Por la que algunos consiguen mucho más en sus negociaciones. Con la interdependencia en la cadena cliente y proveedor así como la creciente complejidad de contratos de suministro, el QPQ se ha convertido en una herramienta indispensable para la efectividad empresarial y el desarrollo de la ética administrativa.

Nace una pregunta ¿Cuál es el fundamento de la Administración?

Como conclusión al desarrollar todos los conceptos y procesos, se llega a una definición de acuerdo a la necesidad de la organización, con urgencia requiere de tomar decisiones, coordinar funciones, dirigir personas, evaluar el desempeño para cumplir los objetivos determinados con la colocación de diferentes recursos. ...

Por lo tanto .los principios que planteo son muy aplicables a la administración en las organizaciones contemporáneas

LA TECNOLOGIA EN ADMINISTRACION

La tecnología tiene un impacto relevante en la ciencia administrativa,

Concepto tecnología de información, es una disciplina científica enfocada en el estudio, investigación y desarrollo e innovación de las técnicas y procedimientos, aparatos y las herramientas para la transformación de objetos.

La tecnología es una herramienta que necesita la administración para poder cumplir las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar que sirven para lograr los objetivos o metas de una organización con la utilización de recursos sean humanos, financieros, materiales y de información. Actualmente, existen las tecnologías de información que potencian con computadoras, sistemas de información y redes, lo que ayuda a tomar decisiones y ejecutar las tareas en las instituciones en tiempo real y a distancia.

La tecnología es el conjunto de saberes, conocimientos, experiencias, habilidades y técnicas a través de las cuales nosotros los seres humanos cambiamos, transformamos y utilizamos nuestro entorno con el objetivo de crear herramientas, máquinas, productos y servicios que satisfagan nuestras necesidades y deseos.

Etimológicamente la palabra tecnología proviene del griego tekne (técnica) y logos

(conocimiento)

El origen de la tecnología data de la edad de piedra, cuando nuestros ancestros descubrieron la existencia en la naturaleza de una serie de piedras (sílex, cuarzo, obsidiana...) extraordinariamente duras las cuales podían moldear y afilar, este descubrimiento junto con la experiencia desarrollada para afilarlas, les permitió fabricar los primeros cuchillos, hachas y herramientas de corte las cuales les facilitaba las labores de caza asegurándose una ración de comida diaria. Todos los objetos que los rodea en la vida diaria son productos de los diferentes avances tecnológicos que hemos desarrollado a lo largo de los siglos de nuestra existencia, hemos transformado recursos naturales para fabricar herramientas y máquinas que facilitan nuestras vidas así como satisfacer nuestra curiosidad y afán de superación, los ordenadores, tabletas y smartphones, la locomotora, automóviles y aviones, la bombilla y el microchip, la llegada del hombre a la luna y la conquista del espacio son hitos históricos de nuestros últimos avances tecnológicos. La tecnología en la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz a través de herramientas electrónicas, llamadas tecnologías. Esta definición se subdivide en cinco partes fundamentales que se explican a continuación:

Proceso de planeación tecnológica, organizar, dirigir y controlar: Es decir, realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye sistemas de información informáticas y equipos de última generación.

Las TI

La TI hace posible transformar una estructura organizativa jerárquica de tipo piramidal, debido a la transferencia de tareas de control desde la fuerza de trabajo hacia las nuevas tecnologías. Así, se cuestionan la importancia y funciones de los niveles medios, dado que ahora es menos necesario para recibir y transmitir la información requerida para tomar decisiones y para ejecutar las tareas, porque aquellas funciones pueden ser cumplidas en tiempo real y a distancia con ayuda de la TI.

El explosivo crecimiento de la tecnología de información -a través de la potencia de las computadoras, los sistemas de información y las redes- amplía al alcance y le da un nuevo rol en las organizaciones, ya que permite rediseñarlas, transformando la estructura, alcance, mecanismos de reporte y control, prácticas y flujos de trabajo, productos y servicios. Los cambios que provoca la incorporación de TI, principalmente manifestados en los sistemas de información, son estructurales y de gran magnitud.

Los sistemas de información pueden:
Reducir el número de niveles de las organizaciones proveyendo a los gerentes información para supervisar un gran número de empleados
Estos valores hacen de la TI, por lejos, la categoría de máxima inversión en la economía norteamericana (The Harvard Policy Group, 2000).

Independizarse del lugar físico a través de Internet, el correo electrónico y el video conferencia

Reorganizar flujos de trabajo reemplazando procesos manuales y reestructurando las empresas

Incrementar la flexibilidad de las organizaciones y la habilidad para responder a los cambios y tomar ventaja de las oportunidades

Redefinir las fronteras organizacionales creando nuevas relaciones con proveedores y clientes a partir de las tecnologías para la publicación y distribución de información. Cambiar el proceso de gerenciamiento proveyendo nuevas capacidades para planear, organizar y controlar (Laudon, 1999).

El impacto organizacional, entonces es tan importante –o más- que las consideraciones técnicas sobre la implementación de TI, ya que esta incorporación afecta también el ejercicio del poder en la organización. Debido a que las estructuras organizacionales reflejan la distribución de ese poder, los cambios estructurales pueden ser causa de inquietud y confusión en el personal. La introducción de tecnología de información, en tanto cambio de magnitud, modifica las relaciones de poder existentes.

Disposición de las Tecnologías en la Organización 12

James Thompson, uno de los padres de la teoría de la organización contemporánea, identifica tres tipos:

Tecnología de eslabones en cadena: el modelo MECANICISTA

Para completar un producto, se diseña una interdependencia de tareas como eslabones encadenados. La experiencia, fruto de la repetición de los procesos productivos, permite eliminar imperfecciones en la tecnología. Como ejemplo clásico puede tomarse la línea de montaje de la producción en serie.

Tecnología mediadora: el modelo ORGANICISTA

Algunas organizaciones tienen por función básica relacionar clientes que son o desean ser interdependientes. Por ejemplo, las aseguradoras ponen en relación a

quienes desean asociarse en riesgos comunes, de la misma manera que las compañías telefónicas relacionan a quienes quieren llamar con los que quieren ser llamados.

La complejidad de la tecnología mediadora reside en la necesidad de operar dentro de modalidades estandarizadas. Así, una empresa de seguros debe definir categorías de riesgo y clasificar a los clientes de acuerdo a las mismas.

Tecnología intensiva: el modelo PSICOSOCIOLÓGICO
Representa la concentración de una variedad de habilidades y especializaciones en un único cliente. La selección y combinación de las diversas técnicas empleadas está determinada por la retroalimentación que brinda el propio objeto (tecnología flexible). Por ejemplo, un médico de urgencias en un hospital puede exigir la aplicación de diversas especialidades médicas. La combinación óptima será aquella indicada por el estado del paciente y su respuesta al tratamiento. La tecnología intensiva requiere aplicar parcial o completamente, todas las aptitudes potencialmente necesarias, de acuerdo con la combinación correcta que exija el caso. Thompson clasifica la tecnología en dos tipos básicos:

Tecnología flexible: amplitud con que máquinas, conocimientos técnicos y materias primas pueden ser utilizados en otros productos o servicios.

Tecnología fija: no puede utilizarse en otros productos o servicios.

Las restricciones y contingencias impuestas por diferentes tecnologías y diferentes productos son importantes para la organización y para su administración:

La flexibilidad de la organización para cambiar de producto decrece cuanto más especializada se vuelve una tecnología.

El ingreso de nuevos competidores en un mercado es más difícil cuanto más complicada es la tecnología.

El desarrollo tecnológico aumenta la heterogeneidad de la organización y exige un mayor esfuerzo de integración y coordinación.

Tecnología tipo uno

Como tecnología designamos al conjunto de conocimientos de orden práctico y científico que, articulados bajo una serie de procedimientos y métodos de rigor técnico, son aplicados para la obtención de bienes de utilidad práctica que puedan satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos. La palabra tecnología significa, en un sentido etimológico, el estudio de la técnica. Proviene del griego τεχνολογία (tejnología), que se compone de τέχνη (tájne), que traduce ‘técnica, arte, oficio’, y λόγος (lógos), ‘estudio, tratado’. También se refiere a la disciplina científica enfocada en el estudio, la investigación, el desarrollo y la innovación de las técnicas y procedimientos, aparatos y herramientas que son empleados para la transformación de materias primas en objetos o bienes de utilidad práctica. Tecnología también puede usarse en un sentido industrial para englobar al conjunto de procedimientos o instrumentos que intervienen en la fabricación de determinado producto: “la tecnología de la leche”. Se suele denominar como tecnología la jerga de determinada ciencia o campo de conocimiento.

Tipos de Tecnología

Tecnología Fija: la característica sobresaliente reside en el hecho de que no es posible utilizarla para la realización de otro bien o servicio. Por otra parte, la

tecnología fija es aquella que no cambia de manera continua. Por ejemplo, las refinерías de petróleo.

Tecnología Flexible: término utilizado para referirse al conocimiento técnico y a los elementos físicos con los que es posible elaborar otros productos o servicios. Es por ello, que puede ser observada de acuerdo a una variedad de formalidades. Ejemplos de tecnología flexible son: las industrias de medicamentos y alimenticia.

Tecnología Blanda: el término engloba a los conocimientos de planificación, administración y comercialización, dejando de lado al saber técnico al respecto. Se denomina blanda ya que hace referencia a información no tangible, en contraposición con la tecnología dura, que sí lo es.

Tecnología Dura: término que se utiliza para designar a los saberes exclusivamente técnicos, aplicados a la producción de maquinarias, productos, materiales, etc.

Tecnología de Equipo: para este tipo de tecnología se presentan dos significados. Tecnología de equipo entendida como el conjunto de reglas, procedimientos, destrezas y conocimiento empírico aplicado a la producción, utilización y mantenimiento de maquinarias.

Tecnología de equipo entendida como aquella en la que el desarrollo de la misma es realizado por quien produce el equipo o maquinaria. Incluye a las industrias textiles, plásticas, etc.

Tecnología de Operación: aquí la tecnología es el resultado de la observación y la aplicación de lo contemplado durante años; es decir, es aquella producida luego de un proceso de evolución. Habitualmente es afectada por las tecnologías de proceso y de equipo.

Tecnología de Producto: engloba a todos aquellos procedimientos, características específicas, reglas y técnicas, utilizadas en la fabricación de un producto o servicio.

Es decir, incluye habilidades manuales y conocimientos teóricos aplicados a un bien determinado.

Tecnología Limpia: es aquella que al ser utilizada no produce modificaciones en el ambiente. Es decir, la tecnología limpia se basa en el uso racional y equilibrado de los recursos, de manera que no afecten a los sistemas naturales.

La Tecnología responde al deseo y la voluntad que tienen las personas de transformar el entorno, y en el mundo que nos rodea buscando nuevas y mejores formas de satisfacer a los usuarios en general. La motivación es la satisfacción de necesidades, la actividad es el desarrollo, el diseño y la ejecución y el producto resultante son los bienes y servicios, o los métodos y procesos. A través del tiempo la administración ha pasado por varias etapas, así como teorías que formaron los autores con cada una de las escuelas. Los autores y las escuelas en su gran mayoría no son contemporáneos, debido a que la administración es una ciencia de carácter dinámico que ha ido transformando con el tiempo. Han puesto énfasis en la organización algunas teorías, otras a las máquinas y la utilización de aumentar los niveles de producción y finalmente otras teorías apoyadas por otras ciencias, como la sociología y psicología que se han dedicado a investigar al hombre. Es criterio de cada empresa la teoría que se usa, ya que todas son válidas según el ámbito que más valoren, sin embargo, actualmente se tiende a valorar a las personas, porque son la base de cualquier organización, no tan sólo económico sino de cualquier otra índole. Por lo que aún en esta época no se puede indicar una teoría administrativa universal.

Las tecnologías de información han ayudado a reducir los niveles de organizaciones proveyendo a los gerentes información para supervisar a los empleados, además el lugar físico de una organización es a través de internet, correo y redes lo que

incrementa la flexibilidad de la organización y la habilidad para responder a los cambios en el proceso de las nuevas capacidades para planear, organizar y controlar, por lo tanto el impacto organizacional es importante con la implementación de la Tecnología de Información

Bibliografía

González, L. (2003). *Ética*. Bogotá: El Buho.8Schiayoni, F. (2006). *Ética y*

Recursos Humanos. [Sitio Web]. Disponible en:

<http://www.proetica.uccor.edu.ar/congresos/archivos/eticafernanda.pdf>

www.google.comPensamientos del Club Planeta) [consulta 2008, 24

Septiembre].Canseco, G. (1997).

Cuartas, D. H. (2008). *Principios de la administración*. Medellín, Colombia: Fondo editorial ITM, Instituto Tecnológico Metropolitano.

Hernández, K. M. (2009 de noviembre de 2009). *Admón. De Empresas*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos76/evolucion-administracion/evolucion-administracion2.shtml#ixzz3kZE2u71k>

Hitt, S. B. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.

Robbins, M. y. (1996). *Fundamentos de administración*. México: Prentice Hall.

Stephen., T. G. (2003). *Principios de Administración*, México: C.E.C.S.A.

Velásquez, J. A. (23 de Marzo de 2012). *Evolución de la administración y del pensamiento administrativo*. Obtenido de Gestipolis:

<http://www.gestipolis.com/evolucion-administracion-pensamiento-administrativo/>

Administración Un Perspectiva Global», 12a. Edición, de Koontz Harold y
Weihrich Heinz, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14.

Administración y Dirección, de Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco
Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael, McGraw-Hill
Interamericana, 2001, Pág. 4.

Administración. Definición de Administración. Disponible en:

<http://definicion.de/administracion/>.

Administración. Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson
Educación, 2005, Págs. 7 y 9.

Acerca del Autor

VINUEZA MORENO, JOSE LUIS

ID 1703729671

PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FORMACIÓN ACADEMICA EN UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

LICENCIADO EN COMUNICACION SOCIAL, ESPECIALIZACION EN
TELEVISION

DIPLOMA SUPERIOR EN GERENCIA Y GESTION DE LA COMUNICACIÓN

ESPECIALISTA EN GERENCIA Y GESTION DE LA COMUNICACIÓN

MAGISTER EN GERENCIA Y GESTION DE LA COMUNICACIÓN

DIPLOMA SUPERIOR EN DOCENCIA UNIVERSITARIA