

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"EL PROCESO ADMINISTRATIVO
UN ENFOQUE BASICO"

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA, QUE EN OPCION AL GRADO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

LOPEZ RIVAS ARTURO

OLVERA BLANCAS JOSE LUIS

SALAS PEREZ JOSE LUIS

Directora del Seminario: LIC. REBECA NOVOA ARZABA

1 9 8 4



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

	PAG.
PROLOGO	1
CAPITULO I	
ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION	5
- Breve historia	
- ¿Qué es administración?	
- ¿Qué es el Proceso Administrativo?	
- Conclusión	
CAPITULO II	
PLANEACION	43
- Definición	
- Importancia	
- Objetivos	
- Políticas y estrategias	
- Procedimientos	
- Reglas	
- Programas	
- Presupuestos	
- Pasos de la planeación	
- Toma de decisiones	
- Técnicas de la planeación	
- Conclusión	
CAPITULO III	
ORGANIZACION	87
- Definición	
- Importancia .	

- Funcionalización
- Sistemas de organización
- Organogramas
- Niveles jerárquicos
- Técnicas de la organización
- Conclusión

CAPITULO IV

DIRECCION 132

- Definición
- Importancia
- Motivación
- Comunicación
- Liderazgo
- Supervisión
- Autoridad
- Delegación
- Filosofías gerenciales
- Auxiliares técnicos del mando
- Conclusión

CAPITULO V

CONTROL 181

- Definición
- Importancia
- Proceso de control básico
- Clasificación de los medios de control
- Técnicas de control
- Conclusión

CONCLUSIONES GENERALES 224

BIBLIOGRAFIA 226

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

UN ENFOQUE BASICO

LA PARADOJA ESTA AHORA TOTALMENTE ESTABLECIDA
QUE LAS MAYORES ABSTRACCIONES SON LAS VERDADE
RAS ARMAS CON LAS CUALES SE CONTROLA NUESTRO
CONCEPTO DE LOS HECHOS CONCRETOS
(ALFRED NORTH WHITEHEAD 1861-1947)

PROLOGO

Debido a las necesidades que tuvimos como estudiantes y actualmente como profesionales de contar con un texto que nos presentara de manera clara, sencilla y actualizada el estudio formal del Proceso Administrativo y como ayuda a quienes en sus actividades ocupacionales requieran y/o deseen ampliar el panorama de su actuación, presentamos a su consideración, con un enfoque real, concreto y práctico el siguiente trabajo como Seminario de Investigación, el cual creemos que cumplirá con un doble propósito:

1) Dar una introducción académica a los estudiosos del Proceso Administrativo, de sus fases, de sus elementos y de sus técnicas.

2) Ser un práctico manual de iniciación para el ejercicio de la administración.

Este seminario consta de cinco capítulos ordenados lógicamente, abarcando desde aspectos generales, hasta aspectos particulares, haciendo énfasis en el estudio de las diversas técnicas que dentro de las diferentes fases del Proceso Administrativo son más comunes en su empleo.

Consideramos que el presente Seminario de Investigación será de gran utilidad no solo para estudiantes y profesionales de

la administración, sino para todas aquellas personas que deseen adquirir un conocimiento sobre el tema.

López Rivas Arturo
Olvera Blancas José Luis
Salas Pérez José Luis

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

BREVE HISTORIA

NO ESTA EN LA NATURALEZA DE LAS COSAS QUE EL
HOMBRE REALICE UN DESCUBRIMIENTO SUBITO E -
INESPERADO, LA CIENCIA AVANZA PASO A PASO Y
CADA HOMBRE DEPENDE DEL TRABAJO DE SUS PREDE
CESORES

(SIR. ERNEST RUTHERFORD 1871-1937)

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

BREVE HISTORIA

El origen de la administración es tan antigua como el hombre mismo, es por ello que existen antecedentes de ésta que datan de épocas tan remotas como la prehistoria misma.

La existencia y empleo de la administración en diversas etapas de la historia demuestra que el pensamiento administrativo ha ido evolucionando conjuntamente con el desarrollo histórico de la humanidad. Y es así como podemos ver que en pinturas rupestres, como las encontradas en las cuevas de Altamira, España, se hayaron frescos que representan una serie de actividades y esfuerzos coordinados entre sí, los cuales constituían en esencia, principios de organización; a ésta actividad se le denominó arrastre, la que consistía básicamente en llamar la atención de alguna presa de caza (por ejemplo el mamut) para acozarlo con lanzas y hacerlo caer en una fosa o trampa, y ahí darle muerte y poder aprovechar su carne para la alimentación.

Es evidente, que al realizarse esta actividad por varios hombres, se requirió tanto de planeación como de organización para poder alcanzar el objetivo deseado. Y, es en la misma prehistoria cuando el hombre se da cuenta que tiene la necesidad de vivir en sociedad, pues sólo así podría subsistir en condiciones tan extremosas como las que el medio le presentaba. Empieza formando estructuras sociales tales como las tribus, las-

cuales para su formación requirieron de la aplicación de principios administrativos, dando origen a lo que sería la familia.

Lógicamente, las sociedades primitivas requirieron de la administración como base de su origen y desarrollo, manifestándose la necesidad de tener líderes que planearan, organizaran, dirigieran y controlaran las actividades de las tribus, las cuales con el transcurso de los años, crecieron y se desarrollaron hasta convertirse en pueblos tan avanzados como los egipcios, los chinos, los griegos y los romanos; los cuales siendo considerados como los más antiguos y sobresalientes de la humanidad, ya ponían en práctica la administración.

Max Weber, al hacer estudios sobre el papiro harris, que se refiere al antiguo egipto durante el reinado de Ramses III (1300 A.C.), encuentra que se hace mención a una serie de herramientas como son el orden y manejo de gente; así como la construcción de pirámides y ciudades, y es obvio que se requirió de recursos tanto humanos como materiales, los cuales, fue necesario administrar.

En China, con los reglamentos de Confucio (1000 A.C.), quien fuera uno de los principales filósofos de la antigüedad, destacó que el elemento más valioso dentro de cualquier tipo de organización es el hombre. En la antigua Grecia; la de Platon, Pericles, Sócrates, etc., la administración pública era ya toda una estructura compleja y formal.

El imperio romano, retomando los principios de la civilización griega, comienza a desarrollar la división de funciones-

en la administración, creando los Magisterios de agricultura, de educación, de marina, etc., los cuales equivaldrían a las actuales secretarías de estado de las sociedades modernas. Con la caída del imperio romano se crea una nueva estructura social denominada feudalismo, que plantearía una nueva administración que sería para el autoconsumo.

El desarrollo de la historia nos indica que los feudos crecieron y se unieron dando así origen a las naciones, y es en Inglaterra, Francia y Holanda donde fundan la liga de las naciones, creando así las llamadas ciudades anseáticas, que no eran sino ciudades que se unían para trueques y actividades comerciales, dando bases a lo que siglos después sería el Mercado Común Europeo.

En Inglaterra, en 1778, Adam Smith escribe su libro "Naturaleza y causa de la riqueza de las naciones" dando a relucir diversos conceptos administrativos de gran validez. Haciendo estudios sobre la fabricación de alfileres; destaca la necesidad de la división del trabajo, del desarrollo de las aptitudes individuales y de la especialización.

En el año de 1832, Charles Babbage comienza a hablar de la economía de las máquinas y herramientas y recomienda el empleo de la información precisa y de la implantación del manejo de costos e incentivos a los trabajadores para poder obtener así una mejor administración y rendimiento de las empresas.

Otro personaje importante, Andreu Ure, en el año de 1835 anticipa aspectos sobre la división departamental, las relacio-

nes humanas, distribución, finanzas y producción en masa.

La iglesia Católica, como una institución, ha demostrado en su desarrollo histórico una organización perfectamente definida, ya que advierte claramente tanto la responsabilidad como la autoridad que delega cada uno de sus niveles jerárquicos y a su vez ha demostrado el empleo de una eficiente administración que le ha permitido subsistir como institución durante tantos años.

Hacia el siglo XVIII, el pensamiento administrativo se caracterizó por el empleo de la experiencia como base de su ejecución, siendo por ello que esta primera etapa se le conoce como Administración Empírica (la experiencia adquirida con el tiempo), la que determinaba la planeación de futuras actividades, la organización de recursos y la dirección y control de los mismos.

Es pues, en el siglo XVIII cuando surge en Inglaterra un fenómeno económico que vendría a revolucionar tanto la estructura política, económica y social, así como el pensamiento administrativo de Europa y de todo el mundo. A éste fenómeno se le conoce históricamente como la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial, que no fue más que el cambio de un sistema de producción a otro, se caracterizó por el empleo de la maquinaria y la tecnología a los sistemas productivos. Esta misma dió origen al sistema de producción capitalista. El empleo de las máquinas en los procesos productivos generó desempleo masivo y miseria, se crea la producción en grandes volúme

nes y con ello los excedentes de producción. Los medios de producción se encuentran en manos privadas.

Roberto Owen (1771 - 1783) fue precursor de modificaciones concretas dentro de las organizaciones fabriles de Inglaterra, para demostrar que las condiciones del medio social influyen en forma decisiva en la posibilidad de perfeccionar los métodos de producción.

Es a partir de la Revolución Industrial que se experimenta un cambio radical dentro del pensamiento administrativo, al que se designó Administración Científica. Principalmente a finales del siglo pasado y principios de éste, diversos autores mostraron sumo interés en investigar científicamente la problemática que presentaban las organizaciones industriales, principalmente por la producción masiva.

Dentro de la gama de autores de la Administración Científica, existen varios que son los precursores de la misma, y cuyas aportaciones hechas, tienen tanta validez en la actualidad que por ello son considerados clásicos en el estudio de la administración.

1) Frederick W. Taylor (1856-1915)

Considerado por muchos como el padre de la administración científica. Fue un ingeniero que dentro de la industria metalúrgica realizó gran parte de sus investigaciones.

Se le ha considerado como el padre del movimiento científico por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano

y darse cuenta de la universalidad de la administración, es decir, "que los mismos principios pueden aplicarse a todas las actividades de un grupo social".

Sus principales obras fueron: Principios de la Administración Científica y Fundamentos de la Administración Científica.

Taylor destacó los siguientes principios de administración:

- Selección de obreros. En este aspecto es importante tomar en cuenta para la selección y preparación de obreros, sus habilidades iniciales y su potencial de aprendizaje.

- Tiempos y movimientos del trabajo. Son estudios sobre el tiempo que toma o debería tomar una máquina o trabajador para efectuar un proceso con ayuda de un reloj para cronometrar y tratar de obtener métodos ideales de trabajo, suprimiendo los tiempos equivocados, lentos e inútiles.

- Responsabilidad compartida. Es la redistribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la dirección.

- Colaboración en la organización del trabajo. Se refiere a la colaboración entre la administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de administración del trabajo.

En el pensamiento administrativo moderno, la influencia de Taylor ha sido de gran trascendencia en los medios Industriales, fundamentalmente en E. U. A. divulgándose rápidamente en Francia, Italia, Alemania, Japón y la U. R. S. S.

2) Henry Fayol (1841-1921)

En enfoque administrativo de Fayol difiere del de Taylor, - aún cuando los dos abordaron la misma problemática, Taylor la - desarrolló del taller hacia arriba y Fayol de la dirección general hacia abajo. Taylor enfatizó en el análisis del puesto con el sistema de medición de tiempos y movimientos en la selección de personal. Fayol observó que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y - controladas desde los altos cargos administrativos.

Fayol es famoso por sus cuadros administrativos y técnicos, sus publicaciones principales fueron: Principios de Administración General; Teoría General del Estado; Conferencias sobre las Organizaciones administrativas y la importancia de la función - administrativa.

Sus más grandes aportaciones en el campo administrativo -- son:

- La universalidad de la administración.
- Conceptualización del primer proceso administrativo. (Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control).
- Establecimiento de catorce principios administrativos:
 - 1) División del trabajo
 - 2) Autoridad y responsabilidad
 - 3) Disciplina
 - 4) Unidad de mando
 - 5) Unidad de dirección

- 6) Subordinación del interés individual al general
- 7) Justa remuneración
- 8) Centralización contra la descentralización
- 9) Jerarquía
- 10) Orden
- 11) Equidad
- 12) Estabilidad del personal
- 13) Iniciativa
- 14) Espíritu de grupo

- Destaca la importancia de la enseñanza de la administración en escuelas y Universidades.

- El establecimiento de áreas funcionales dentro de las organizaciones.

- Señala el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.

3) Frank y Lillian Gilbreth.

Frank Gilbreth trabajando conjuntamente con su esposa Lillian, efectuó investigaciones industriales fundamentalmente sobre tiempos y movimientos.

Desarrollan y aplican la técnica del cine para analizar y mejorar secuencias y movimientos del trabajo, incluyendo un cronómetro capaz de registrar el tiempo a razón de 1/2000 por minuto, a su técnica se le denomina Estereocronociclografía.

Desarrollan estudios de micromovimientos que denominan - - "Therbligs", así como el Diagrama de flujo del trabajo que hasta la fecha se utiliza; el sistema de Lista Blanca para califi-

cación de méritos; resaltaron la importancia de la estadística en la administración.

4) Henry Laurence Gantt (1861-1919)

Fue colaborador de Taylor durante catorce años, escribió - sobre el "adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación", trabajo que presento ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos.

De sus aportaciones más conocidas a la administración son:

- La "Gráfica de Balance Diario", también llamada "Gráfica de Gantt".

- Sistema de bonificación por tarea.

- La aplicación de la psicología en las relaciones laborales.

- Consideró que el adiestramiento del empleado era fundamental para el buen funcionamiento de las empresas.

El origen de la teoría de las Relaciones Humanas data de la década de 1920; esta doctrina surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y de la producción en serie, lo que obligó a los empresarios y estudiosos de la administración a analizar los problemas de la industria desde un punto de vista psicológico.

De las diversas investigaciones sobre este aspecto, los psicólogos las iniciaron sobre la selección de personal, elaborando Tests para elegir a los trabajadores más aptos para tareas concretas; relacionaron el medio ambiente dentro de las organizaciones y las causas del aburrimiento producido por el trabajo

repetitivo.

Es durante esta época del pensamiento administrativo cuando mayor difusión se hace de que "es el elemento humano el más importante en la empresa".

La escuela Humano relacionista puede clasificarse en:

1) Escuela previa a Elton Mayo,
 2) Estudios de Elton Mayo y nacimiento de la escuela de las Relaciones Humanas.

3) Escuela posterior a Elton Mayo,

1) Escuela previa a Elton Mayo

Mary Parker Follet (1868-1933)

Fue la primera investigadora en insistir en la aplicación del método científico a aspectos psicológicos de la administración. Escribió "La Administración como Profesión" obra donde subrayó la aplicación del Método Científico y la importancia del hombre en las organizaciones; "Elementos esenciales del mando y coordinación" obra en la que recalcó los conceptos de autoridad y responsabilidad, considerando que las organizaciones son fuentes de conflictos y que éstos deben manejarse positivamente.

Otros aspectos que consideró fueron el problema del mando, la coordinación y los factores que los condicionan como el tiempo, el lugar y el elemento humano.

2) Elton Mayo y los estudios en la Western Electric Co.

En 1924, la Cía Western Electric, bajo el patronato de la fundación Rockefeller, conjuntamente con el Consejo de Investigaciones de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Uni

dos, comenzó a estudiar las condiciones de trabajo (fatiga, ruido, luminosidad, etc.) y sus relaciones con la productividad.

Los experimentos realizados durante tres años dieron resultados confusos, por lo que se separó un grupo de seis empleados para continuar los experimentos proporcionándoles información de su participación en dicho experimento, así como su traslado a un local menor donde se observó su salud física y vida privada, se les modificó su jornada de trabajo y descansos, dándoles además almuerzos gratuitos. Todos estos cambios originaron un aumento en la productividad.

Elton Mayo, sociólogo australiano quien trabajara en la -- Escuela Superior de Administración de la Universidad de Harvard fue contratado en 1928 para continuar los experimentos.

1er. Experimento.

Anuló todas las medidas implantadas, interrogó a los empleados para obtener su opinión sobre las causas del aumento de la productividad, respondiendo éstos que se debía a que se les había dado la oportunidad de participar en el experimento y además se les suprimió la presencia del capataz lo que para ellos era bastante molesto. De estas respuestas, Elton Mayo tomó la decisión de llevar a cabo un segundo experimento en la planta de la Western Electric Co., en Hawthorne que en aquel tiempo contaba con cuarenta mil trabajadores.

2do. Experimento.

Se inició interrogando a casi veintidos mil obreros bajo la técnica de la entrevista, en forma de preguntas y respuestas,

descubriendo que este tipo de entrevista era inútil ya que los-trabajadores hablaban con libertad bajo la condición del secre-to profesional, lo cual hizo pensar que era necesario entrenar-primeraamente a los entrevistadores por lo que se hizo necesario elaborar guías generales para las entrevistas.

Los resultados de las investigaciones elaboradas fueron -- que Mayo descubriera que la entrevista era una descarga emocio-nal y calmaba las tensiones y que junto a los sentimientos, -- existen actitudes grupales y al mismo tiempo que dichas actitu-des no se encuentran aisladas por lo que había que estudiarlas-en grupos separados de obreros, observación que daría origen a-un tercer experimento.

3er. Experimento

Se realizó en noviembre de 1921, año en el que Mayo se de-dicó a observar las variaciones en la productividad con rela--ción a los incentivos económicos, descubriendo que éstos tenían poca repercusión sobre la productividad y que las relaciones de autoridad y los incentivos económicos no determinaban la conduc-ta entre los miembros de un grupo, por lo que advirtió la exis-tencia de los llamados grupos formales y grupos informales.

Llamó grupo formal a aquel grupo que incluye al personal y sus relaciones formales en cualquier organización industrial, -comercial, etc. y grupo informal a aquel en que las relaciones-son espontáneas, a base de simpatía, amistad, etc.

Concluyó que el grupo informal tiene más influencia sobre-la productividad que la organización oficial o formal y que --

cuando la administración atrae a los grupos informales, estos ayudan a la misma al cumplimiento de los objetivos.

3) Escuela posterior a Elton Mayo

Posteriores a los estudios realizados por Elton Mayo, surgieron investigaciones y obras sobre la administración del recurso humano, originándose con ello la existencia de varias escuelas, las cuales a continuación mencionamos:

a) Corriente de la Motivación

Conocida también como la Escuela Conductista. Se desarrolló con motivo de estudiar las causas del comportamiento humano, tratando de investigar dentro de la administración la motivación para actuar, las causas de las frustraciones, los conflictos emocionales y fisiológicos y el proceso de aprendizaje.

De estos factores, el que mayor interés se le dio fue a la motivación, investigada por diferentes autores:

Abraham Maslow

Sostiene la teoría de que las necesidades humanas son el motor del hombre y que las mismas ocupan una jerarquía de importancia:

1. Necesidades fisiológicas o de sobrevivencia
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades sociales
4. Necesidades de autoestima
5. Necesidades de autorealización

McClelland

Señala en su teoría publicada en el año de 1962 que las mo

tivaciones son grupales y culturales, apoyándose en las tesis de Max Weber quien sostenía que las causas del desarrollo de los países industrializados se debía básicamente a factores culturales de los cuales distinguió: Factores de logro (alcanzar un objetivo) Afiliación (gente que desea pertenecer a un grupo social) y Poder (deseo de dominación).

Chris Argyris

Publica en su obra titulada "Personalidad y Organización" que el hombre occidental es educado en forma diversa a lo que las organizaciones exigen de éste, por lo que se observa desajustes en el comportamiento humano cuando comienza a laborar en las mismas.

b) Escuela de la Dinámica de Grupos

Su más sobresaliente autor fue Kurt Lewin quien en 1937 presentó una investigación que tuvo como principal objetivo el estudiar la atmósfera de grupo y los estudios de liderazgo.

El desarrollo del pensamiento administrativo ha dado origen a la llamada Escuela Estructuralista. Esta corriente estudió las estructuras de la autoridad, la comunicación y los conflictos estructurales. Los principales exponentes de esta escuela son:

1) Max Weber

Sociólogo alemán que a través de sus obras revisa históricamente la autoridad y el poder, así como las organizaciones y su burocracia.

Sus aportaciones a la administración fueron valiosísimas,-

pero conocidas veinte años después de su muerte, siendo tres de sus conceptos los que más han influido en la teoría administrativa estructuralista:

a) Concepto de burocracia

Max Weber la entendió como la racionalización (sistematización) de la actividad colectiva, concepto similar a organización debidamente estructurada.

b) Concepto de clasificación de autoridad

Definió el poder de autoridad como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otra. Clasificó la autoridad en:

Autoridad legal o formal. Es la autoridad establecida por la organización.

Autoridad carismática o informal. Es la autoridad establecida por características personales para ejercerse sobre otros.

Autoridad tradicional. El líder tradicional es el superior que ordena en virtud de un status heredado.

c) Su modelo ideal de burocracia, el cual debería comprender:

- Máxima división del trabajo a fin de lograr la máxima eficiencia en las organizaciones.

- Toda organización deberá estructurarse bajo una jerarquía de autoridad.

- Establecimiento de reglas que definan las responsabilidades y labores.

- El funcionamiento de la administración deberá descartar-

la influencia de razones y emociones personales.

- Clasificación técnica y seguridad en el trabajo.

- Diferenciar claramente los ingresos en forma privada de los ingresos por trabajo en las organizaciones para evitar así la corrupción.

2) Amitai Etzioni

Sociólogo norteamericano, autor del libro "Las organizaciones modernas", en el cual destaca que el hombre desarrolla todas las etapas de su vida dentro de diferentes organizaciones.

Sus principales aportaciones a la administración fueron:

a) La tipología de las organizaciones:

- Las altamente coactivas. Son aquellas en donde la cabeza de la organización ejerce todo el poderío.

- Las utilitarias. Son aquellas organizaciones que buscan predominantemente una utilidad.

- Las normativas. Son aquellas organizaciones que otorgan recompensas por pertenecer a ellas tanto en valor objetivo como en valor subjetivo.

- Las mixtas. Son las organizaciones que tienen alguna de dos o más características de las anteriormente mencionadas.

b) La tipología del comportamiento de las organizaciones:

Distingue tres tipos de miembros que conforman a éstas:

- El individuo alternador. Es aquella persona que se siente y está obligada a pertenecer a la organización.

- El individuo calculador. Es aquella persona que trabaja por una paga, pero no está, ni se siente obligado a pertenecer-

a la organización.

- El individuo moral. Es aquella persona que valora intrínsecamente la misión de la organización y su tarea.

3) Ralph Dahrendorf

Sociólogo alemán que estudia los conflictos que se generan dentro de las organizaciones y su relación con el comportamiento de los miembros de la misma.

Sostiene que mientras existan estructuras de dominio, habrá siempre conflictos industriales, advirtiendo que todo conflicto produce cambios y que una sociedad sin conflictos, no avanza y se burocratiza.

El surgimiento de la Teoría de Sistemas, viene a revolucionar los enfoques estructuralistas y unilaterales anteriores. Talcott Parsons publica su libro titulado "Estructuras y procesos en las modernas sociedades" en el que desarrolla la tesis de estructura funcional, en donde ve a las organizaciones como un sistema complejo formado por varios subsistemas; la estructura formal de autoridad y comunicación; la estructura informal; los procesos de fijación de objetivos y planeación, dirección y control de objetivos; toma de decisiones; etc.

Dentro de la misma evolución del pensamiento administrativo, tenemos a la Escuela Cuántica, la cual establece que toda organización requiere de medir sus resultados para poder así orientar sus actividades.

La importancia de esta escuela radica en que se comienza a desarrollar modelos matemáticos de toma de decisiones sobre

múltiple información. También se dió gran énfasis al desarrollo de la investigación de operaciones. No se debe pasar inadvertido el amplio empleo que se ha dado al uso de computadores que permiten a las organizaciones revolucionar las técnicas de control de la información, lo que ha permitido el desenvolvimiento de muchas de ellas.

A los estudios y aportaciones que Douglas McGregor hiciera a la administración, se le conoce como la Escuela del Neo-Humano-Relacionismo.

Douglas McGregor. (1906-1964)

Psicólogo industrial norteamericano, realiza sus estudios en la Universidad de Harvard de la cual egreso. Es autor de las obras "El lado humano de las empresas", "El administrador profesional", "Mando y motivación".

Las aportaciones más relevantes hechas por McGregor a la administración son el desarrollo de las teorías gerenciales denominadas: teoría X y teoría Y.

Teoría X supone los siguientes valores:

- El hombre es indolente por naturaleza
- Carece de ambiciones
- Carece de responsabilidades y prefiere que lo dirijan
- Es indiferente a las necesidades de la organización

Teoría Y. Se apoya en los preceptos de Abraham Maslow de que una necesidad satisfecha deja de ser motivadora de conducta. Esta teoría la sostiene en su libro "El lado humano de las empresas" y afirma:

- Al ser humano común no le disgusta el trabajo, ya que -- el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o descanso.

- El hombre es capaz de dirigirse y controlarse a sí mismo, en el servicio de objetivos a cuya realización se compromete por las compensaciones asociadas con su logro.

- El ser humano es capaz de aceptar nuevas responsabilidades.

- Es capaz de desarrollar su imaginación, ingenio y capacidad creadora para resolver los problemas de la organización.

La teoría Y es fundamentalmente un proceso de crear ambientes que permitan dar la oportunidad al hombre a que contribuya a la organización con todo su potencial eliminando todos los obstáculos ideológicos.

A partir de los años cincuentas, se difundió en el mundo el término de Administración por Objetivos a partir de la publicación de Peter Drucker: "La gerencia de empresas".

La administración por objetivos, más que un sistema moderno de administración, es una forma nueva de pensar que permite que cada subordinado participe en la fijación de los objetivos de la empresa. Para esto, es necesario que exista una coordinación de objetivos que facilite que todas las acciones vayan encaminadas hacia las metas de la organización. Los objetivos deben ser cuantificables para así poder ser controlados fácilmente por medidas cuantitativas, y deben ser redactados debidamente, incluyéndoseles calidad, tiempo, cantidad, etc. A su vez -

deben ser clasificados o jerarquizados para facilitar su manejo y control.

Debemos de recordar que los principios administrativos tienen un carácter universal, y, a la vez, los valores sociales, - como culturales y económicos juegan un papel definitivo en la forma en que los grupos se organizan.

Para tratar de explicar la administración en países socialistas, debemos recordar algunas bases que fundamentan al sistema que los rige: La propiedad en primer lugar es pública y por lo tanto, no existe la propiedad privada sobre los bienes de -- producción. Toda producción de bienes y servicios debe ser --- planificada desde el sector estatal. Eso imprime determinadas características al funcionamiento y aplicación de la administración.

Dentro de los pocos autores rusos de los que se han traducido obras al español, citamos a:

S. Kamenitser.

Teórico administrativo con estudios de economía, profesor y jefe de la cátedra de Economía Industrial en el Instituto de Economía Nacional de Moscú. Escribió la obra titulada: "Expe-- riencias de la dirección de la industria en la U.R.S.S.", obra en la que analiza la estructura y funcionamiento teórico de la industria soviética actual, señalando: "El estado es el que fija los objetivos a cumplir, asignándole a las organizaciones de producción los recursos necesarios", a su vez, elabora métodos para estimular a las colectividades y a los trabajadores a desa

rollar su trabajo.

Así mismo, hace notar que la economía es planificada y - - examinada en las secciones del Soviet Supremo. Los sindicatos - tienen un concepto diferente al que se tiene en los países capi - talistas, ya que éstos no gozan del derecho de huelga y sin em - bargo, la participación del obrero en algunos aspectos de la or - ganización y dirección, están garantizadas por la Ley, cono - - ciéndose éste fenómeno como Cogestión Administrativa.

Podemos hablar de nuevas corrientes del pensamiento admi - nistrativo que estudian técnicas de dirección, a las cuales se - les conoce con el nombre de: Desarrollo Organizacional y Desa - rrollo Institucional.

El Desarrollo Organizacional es una técnica basada en la - teoría Y, la cual trata de integrar cambios no solo en las acti - tudes y sistemas individuales sino también en el desarrollo del trabajo grupal, atendiendo además al recurso humano y al tecno - lógico.

El Desarrollo Institucional es una técnica similar al Desa - rrollo Organizacional, que toma en cuenta al sistema y su medio ambiente, así como la integración intersistemas, todo ello bus - cando la institucionalidad del sistema total.

Por último, hablaremos un poco sobre el caso mexicano en - cuanto al desarrollo histórico administrativo:

1) México Precolombiano

El concepto náhuatl sobre el trabajo poseía un valor sagra - do en dos sentidos: uno que daba una categoría social, y el - -

otro, un sentido religioso.

En cuanto al pueblo azteca, éste estaba formado por una estructura social de clases; una clase social que era la nobleza, constituida por sacerdotes, militares y comerciantes; y la clase plebeya, conformada básicamente por agricultores y artesanos.

Los aztecas llegaron a hacer del comercio una verdadera institución, así es como dieron origen a los Pochtecas o gremios de comerciantes; crearon instituciones jurídicas de carácter penal, civil, militar, religiosas, educativas y administrativas; resaltando en este aspecto la organización y producción de la tierra en "Calpullis", es decir, barrios organizados para definir la propiedad comunal agrícola.

2) México Colonial

Con la llegada de los conquistadores españoles, desaparecieron las formas de organización autoctonas, trayendo consigo la implantación de estructuras administrativas europeas, con lo que económica, política y socialmente se tuvo un atraso, repercutiendo en el desarrollo industrial.

3) México Independiente

Al nacer México como nación, no se contó con la base cultural, tecnológica o industrial que permitiera su desarrollo económico. Los primeros intentos de industrialización fueron de poco alcance. Uno de los primeros antecedentes se encuentran en las ideas de Esteban de Antuñano, quien impulsó la industria textil en Puebla y que fue uno de los primeros pensadores acer-

ca de la economía mexicana.

Lucas Alaman, ideólogo y político, fue uno de los impulsores de la industrialización del país, en 1842 publicó "Estado y posibilidades de la industria".

Se comienza a formar la industria del papel, jabón, vidrio, licor y productos textiles.

4) Epoca Porfiriana

Es durante la dictadura del General Díaz cuando se da un fuerte intento para impulsar a la industria. Se introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero, bajo un liberalismo económico demasiado rancio que entre otras cosas originó la Revolución Mexicana.

5) Epoca Moderna

Bajo el nuevo orden legal que estableció la constitución de 1917; la formación del sindicalismo; la expropiación de la industria petrolera en 1938; la segunda guerra mundial y la política de industrialización del presidente Miguel Alemán, México comienza a surgir como nación en vías de desarrollo.

Puede decirse que es a raíz de esta época, que surge la necesidad del estudio de la Administración de una manera formal, creándose así la primera Escuela de Administración en la ciudad de Monterrey en el año de 1943 con el nombre de Administración de Negocios, en el Instituto Tecnológico de Monterrey, y más adelante en el Instituto Tecnológico de México en el año de 1957. En el mismo año, la Universidad Nacional Autónoma de Mé-

xico aprueba la carrera de Administración en la Facultad de Comercio, hoy en día Facultad de Contaduría y Administración.

¿QUE ES ADMINISTRACION?

Podríamos decir que los estudios formales sobre administración son sumamente jóvenes si los comparamos con el desarrollo que otras disciplinas han tenido, tales como: la medicina, la economía, etc.; siendo por ello la causa de que nos encontremos con que el sentido que se le da a la palabra administración, sea tan variado y no plenamente definido.

Hemos visto que la administración es quizás la más importante actividad que el ser humano desarrolla; y es solo a través de la misma que el hombre puede pretender el logro de metas y objetivos, que solo con el adecuado empleo y coordinación de recursos es posible alcanzar.

Podemos decir que la principal cualidad que posee la administración es su universalidad ya que podemos ver que en cualquier lugar donde exista un grupo de hombres, habrá administración.

De esta manera tenemos que la administración es la base motora del desarrollo de cualquier sociedad y que son las características particulares que cada una de ellas le imprime en su aplicación, lo que determina el grado de avance en el desenvolvimiento de las mismas.

Etimológicamente la palabra administración es de raíces griegas, y da la idea de que es "la función que se desarrolla bajo el mando de otro".

Esta interpretación, de ninguna manera nos puede expresar el amplio significado que encierra esta palabra, por lo cual es necesario que expresemos lo que para nosotros implica la administración.

Todo individuo, como cualquier organismo social, tienen -- necesidades que satisfacer para poder así subsistir como tales, y es por ello que requieren del empleo de recursos que les permitan la elaboración de bienes que a su vez en su consumo con-- llevan a la satisfacción de las mismas.

Estos recursos con que cuenta cualquier organización, pueden ser tanto recursos humanos, como materiales y técnicos; los cuales tienen la característica de ser limitados y agotables, -- siendo por ello que se haga indispensable el procurarles el mejor empleo y racionalización de los mismos.

De esta manera se hace indispensable que surja la necesi-- dad de administrar. Así pues, vemos como esencia de la adminis-- tración, a la coordinación del empleo de los recursos con que -- cuenta un organismo social, para así poder alcanzar el logro de un fin deseado.

Debemos entender por coordinación, como la sincronización-- de la acción, es decir, el empleo simultáneo de los recursos -- que conforman una organización.

Ahora, cabría preguntarnos ¿cómo es que se lleva a cabo la coordinación en la acción del empleo de recursos dentro de una organización?

Lo lleva a cabo, a través del diseño sistemático y defini-

do de técnicas que a través del auxilio de las ciencias exactas y las ciencias sociales conforman a la administración.

El empleo de ciencias exactas en el diseño de técnicas administrativas permiten darle carácter cuantitativo y por lo tanto medible; la utilización de las ciencias sociales le permite darle un carácter cualitativo, y a su vez el marco que determinará los límites y alcances de la función administrativa.

La elaboración de las mismas, permiten la planeación de actividades, definiendo los objetivos, metas, políticas, programas, procedimientos, etc. a desarrollar por el organismo social. Así mismo permiten la organización del empleo de recursos de las mismas, estableciendo estructuras, jerarquías, funciones, obligaciones, autoridad, etc. A su vez permite a través de la dirección, la definición en la ejecución del mando, la autoridad, supervisión, comunicación, etc, y a través del control permite la evaluación y retroalimentación de resultados para así dar una nueva planeación todo ello a través del establecimiento técnico de normas o estándares de medición, operaciones de control y la interpretación de resultados.

El auge de las técnicas administrativas, cobró su mayor impulso a consecuencia de la segunda guerra mundial, la cual hizo necesario se desarrollaran nuevas técnicas que permitieran la mejor coordinación de recursos para la fabricación y distribución de equipo y abastecimiento de guerra.

Dichas técnicas hoy día son modelos teóricos generales, --

los cuales para su aplicación requieren por parte del administrador su adecuación a las particularidades que cada organización presenta en sus problemáticas que enfrenta.

Así pues tenemos que la adecuación en la aplicación de las técnicas administrativas es la principal cualidad que debe poseer el moderno administrador, y más aún, la capacidad de desarrollar nuevas técnicas, lo que distinguirá al buen administrador del que no lo es.

¿QUE ES EL PROCESO ADMINISTRATIVO?

Como ya se mencionó, la administración es de aplicación -- universal, ya que su importancia fundamental en todas las actividades que un organismo social desarrolla esta plenamente demostrada.

Hemos visto que la administración es la coordinación del empleo de los diferentes recursos con que cuenta una organización, y que es a través del diseño de técnicas que ésta se lleva a cabo.

La consideración de la administración como la coordinación de recursos, parte de la premisa de que una de las maneras que facilita el estudio, evaluación y práctica de la administración, es considerar a ésta como un proceso básico y único.

Toda organización esta conformada por recursos humanos, -- materiales y técnicos. Ahora bien, supongamos a un administrador y un grupo de subordinados. Lo primero que debe decidirse es sobre los objetivos que deban alcanzarse, tales objetivos -- identifican las metas fijadas. Con los objetivos en mente el administrador determinará el trabajo que sus subordinados deberán efectuar para satisfacer tales objetivos, más aún, el administrador debe de determinar los componentes que el trabajo requiera, cuándo y dónde debe hacerse el trabajo determinado, la contribución de cada uno de los componentes y la forma de lograrlo. En esencia se traza un plan o modelo integrado y pre--

determinado de las actividades futuras. Esto requiere aptitud para preveer, observar y ver intencionadamente hacia el futuro. En síntesis es necesaria la planeación, y ésta es una función fundamental de la administración.

Habiendo sido determinado el futuro accionar de la organización, el siguiente paso del administrador es distribuir o señalar las necesarias actividades componentes entre los subordinados de la misma para el logro del trabajo. Esta distribución hecha por el administrador esta guiada tomando en consideración elementos tales como: instalaciones físicas de que dispone la organización, actividades, y los subordinados que integran la misma. Dichas actividades se agrupan de tal manera que puedan realizarse con un mínimo de gasto y con la máxima eficiencia en el empleo del trabajo. Este trabajo de señalamiento de tareas y de establecimiento y mantenimiento de relaciones intergrupales por parte del administrador se conoce como organización. La organización es una función fundamental de la administración.

Plenamente definidas las actividades resultantes de la planeación y de la organización, es necesario que el administrador tome ciertas medidas que inicien y continuen las acciones por el tiempo que sea necesario, para que los miembros de la organización cumplan sus tareas satisfactoriamente. Dichas medidas dependen para su elección de factores tales como las características particulares de los subordinados, la actividad que estos desarrollan y el criterio del administrador. Entre las medi--

das más empleadas por el administrador para poner a sus subordinados en acción se encuentran las siguientes: autoridad, delegación, motivación, comunicación, supervisión, etc. A esta función se le denomina dirección. Esta es otra de las funciones fundamentales de la administración.

Los administradores deben encontrar conveniente el comprobar lo que se está haciendo con el afán de cerciorarse de que se está cumpliendo satisfactoriamente el trabajo hacia los objetivos planeados, pudiendo presentarse discrepancias, imprevistos, obstáculos, así como malas interpretaciones. Tales contingencias deben reconocerse rápidamente por el administrador, de manera que puedan tomarse acciones correctivas. El funcionamiento real, por lo general, se evalúa comparando lo logrado con un estándar, o con una línea base de referencia predeterminada. La acción correctiva podría abarcar uno o todos los aspectos detallados a continuación: cambio de los medios de actuación de uno o más de los miembros del grupo, redistribución de las obligaciones componentes, ajuste de las autoridades delegadas, alteración del plan del administrador y modificación de los objetivos. Esta función constituye lo que se conoce con el nombre de control, la cual es fundamental dentro de la administración.

Ahora bien, planeación, organización, dirección y control son las cuatro funciones fundamentales que constituyen al proceso administrativo, y por lo tanto, son los medios por los cuales se lleva a cabo la administración. Son además las señales

ción de su actividad en su desarrollo profesional, es necesario que éste cuente con el conocimiento de un marco conceptual-teórico, que le permita tener una completa visión metodológica de las perspectivas que a su alcance pueda lograr. Dicho marco teórico es el proceso administrativo.

Dividimos el proceso administrativo en cuatro fases básicas:

PLANEACION	NOS INDICA QUE ES LO QUE PODEMOS HACER.
ORGANIZACION	NOS RESPONDE APREGUNTAS TALES COMO: ¿COMO Y QUIEN VA HACER CADA COSA, Y COMO LO VA A HACER? .
DIRECCION	NOS PERMITE EL VER COMO SE ESTA REALIZANDO.
CONTROL	NOS PERMITE VER COMO SE REALIZO, MEDIR Y COMPARAR, Y NUEVAMENTE REPLANTEAR LO REALIZADO.

La aplicación de este proceso en cualquier actividad organizacional, permitirá la más adecuada utilización del trabajo, ya sea en el área funcional que fuera (ventas, producción, recursos humanos), la función o actividad específica a realizar.

La aplicación de dicho proceso podrá darse siempre dependiendo de la capacidad intelectual que el administrador desarrolle.

Los capítulos que a continuación presentamos constituyen -

que distinguen a un administrador del que no lo es.

Entendemos por Proceso Administrativo a la serie de fases o etapas básicas a través de las cuales se lleva a cabo la administración.

En la práctica, estas cuatro funciones están interrelacionadas entre sí. La ejecución de una función no cesa enteramente antes de que se inicie la siguiente; normalmente no se lleva a cabo en una secuencia particular sino como lo parezca requerir la situación que se esté considerando. Para la creación de una nueva empresa probablemente el orden de las funciones sea como el que se ha mencionado, pero en la práctica administrativa, el administrador puede desempeñar dichas funciones en el orden que la necesidad lo requiera, adaptando esta secuencia al objetivo o proyecto específico y particular. En la realidad la planeación se encuentra implícita en el trabajo de organización, dirección y control; en igual forma los elementos de la organización se emplean en la planeación, dirección y control. Así pues, cada una de las funciones afecta a las otras y todas éstas, íntimamente relacionadas conforman el proceso administrativo. Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal.

De todo esto se deduce que el proceso tiene un carácter universal y es por ello que tiene una importancia trascendental, el cual para su entendimiento es necesario establecer una estructura conceptual para el mismo.

Para que un administrador pueda llevar una adecuada - - -

a nuestro criterio las cuatro funciones básicas que componen el proceso administrativo, describiendo en primer lugar su definición, después su importancia y por último los elementos que componen cada una de las funciones de dicho proceso.

Consideramos que el conocimiento de estos aspectos, ofrece al administrador una metodología en su pensar, dándole con ello un panorama más amplio en su manera de actuar y de llevar a cabo la administración.

CONCLUSION

La administración se ha dado a través de las diferentes -- etapas de la historia, lo cual demuestra que el pensamiento administrativo ha ido evolucionando conjuntamente con el desarrollo histórico de la humanidad, cobrando mayor importancia a -- raíz de la Revolución Industrial, dando origen a una serie de -- escuelas que se dedicaron con sumo interés a investigar científicamente la problemática que presentaban las organizaciones in dustriales, principalmente por la producción masiva.

Así pues, consideramos de vital importancia que tanto los -- estudiantes como los profesionales de la administración, conozcan y comprendan los orígenes y desarrollo de ésta, a fin de -- contar con un marco de referencia, que permita aprovechar al -- máximo las experiencias que a través del desarrollo histórico -- de las diferentes escuelas administrativas se han dado, para -- así adecuar su ejercicio a las necesidades individuales de cada organización.

Por otra parte, hacemos énfasis en que una de las principa les características que posee la administración es su universalidad, ya que en cualquier lugar donde exista un grupo de hombres se dará la administración por el solo hecho de que es a -- través de ésta que el hombre puede pretender al logro de metas -- y objetivos, que solo con el adecuado empleo y coordinación de -- recursos es posible alcanzar.

Ahora bien, consideramos que para lograr el adecuado empleo y coordinación de recursos es necesario tomar a la administración como un proceso básico y único, el cual es denominado Proceso Administrativo y que lo entendemos como la serie de fases o etapas básicas a través de las cuales se lleva a cabo la administración y solo por medio de la coordinación de las cuatro fases que componen dicho proceso se hará posible la más adecuada utilización del trabajo.

Concluyendo, pensamos que para que un administrador pueda llevar una adecuada función de su actividad en su desarrollo profesional, es necesario que éste cuente con el conocimiento de un marco conceptual teórico. Dicho marco teórico es el Proceso Administrativo. Y que las técnicas administrativas que son de valiosa ayuda para la coordinación de los recursos con que cuenta un organismo social, requieren para su aplicación por parte del administrador su adecuación a las particularidades que cada organización presenta en sus problemáticas.

CAPITULO II

PLANEACION

NO ES UNA PARADOJA EXPRESAR QUE EN NUESTRAS
ELUCUBRACIONES MAS TEORICAS PODEMOS ESTAR-
MUY PROXIMOS A NUESTRAS APLICACIONES MAS -
PRACTICAS

(ALFRED NORTH WHITEHEAD 1861-1947)

P L A N E A C I O N

DEFINICION

La planeación es nuestro punto de partida para llevar a cabo la administración y podemos decir que este es uno de los elementos más importantes del proceso administrativo en cuanto a que requiere elegir de entre varias alternativas de acción la más viable. Las otras tres funciones deben reflejar la planeación, ya que se debe organizar, dirigir y controlar para asegurar que se alcancen los objetivos de acuerdo con lo planeado.

Los planes comprenden la adopción de objetivos para la empresa, las metas de los diferentes departamentos y las formas para alcanzarlas; por lo tanto, planear presume la existencia de alternativas. De lo anterior se desprende que "planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo", es decir que es un proceso intelectual, es la determinación conciente de vías de acción y es la fundamentación de las decisiones en los fines, en los hechos y en los cálculos razonados.

Para que lo anterior se cumpla se requiere de contar con ciertos elementos, y los elementos que forman parte de la planeación son los siguientes: objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representando no solamente la finalidad de la pla--

neación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la organización, la dirección y el control.

Las políticas son también planes, es decir son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de los subordinados.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. Pero son la referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa.

Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Su esencia es una secuencia cronológica de acciones requeridas.

Las reglas son planes en cuanto revisten el carácter de curso de acción requerida que, como otros planes, se toma entre varias alternativas. De hecho son la forma más simple de un plan. Estas se confunden frecuentemente con las políticas o los procedimientos, aunque son completamente distintas.

Un programa es un complejo de metas, políticas, procedi-

mientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de darse, recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar adelante una forma de acción determinada, de hecho se respaldan con el capital necesario y el presupuesto de funcionamiento. Su elemento básico es el tiempo.

Un presupuesto, en cuanto plan, es un planteamiento de los resultados que se esperan, expresados en términos numéricos.

Así mismo, observamos que el proceso de la toma de decisiones es la parte esencial de la planeación, puesto que los administradores la deben ver como su tarea central algunas veces -- porque deben escoger en forma constante lo que se debe hacer; -- quien debe hacerlo; cuándo, dónde y ocasionalmente cómo se debe hacer. Sin embargo, en la actualidad, el uso cada vez más amplio de la metodología de la investigación de las ciencias físicas y una mayor sustentación en las matemáticas hacen que sea -- uno de los mayores desarrollos dentro de la toma de decisiones.

IMPORTANCIA

La importancia de este elemento del proceso administrativo radica esencialmente en que la planeación se da tanto en la administración como en la vida personal siempre que se hagan elecciones; con el propósito de alcanzar una meta, frente a limitaciones tales como tiempo, dinero y los intereses de otras personas; de ahí la importancia de fijar diversos cursos de acción - ya que nos permitirá a su vez, plantearnos diversas soluciones - a un problema determinado.

Podemos entender por cursos alternativos de acción, como - los diferentes planes a través de los cuales podemos llegar al logro de un fin. La fijación de diversos cursos de acción le - dan a la planeación la flexibilidad que en un momento dado se - necesitará, pues a través de ellos se pueden manejar diversas - situaciones.

El óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materia - les y técnicos con que cuenta una organización, dependerá de -- una adecuada planeación; ya que ésta tendrá consecuencias de vi - tal importancia y que se reflejarán en el funcionamiento de. - - cualquier organización.

Como mencionamos anteriormente, la planeación es el punto - de partida para realizar la administración y para que ésta se - realice con eficiencia es necesario planear, ya que dicha efi - ciencia no puede derivarse de la improvisación y de ahí la im--

portancia de hacer planes sobre la forma en que habrán de coordinarse los diferentes recursos que componen a una organización.

Así mismo, como se verá más adelante, la planeación es a su vez una herramienta de control, ya que todo control es imposible si no se compara con un plan previo; con esta afirmación, se puede decir que sin planes es como trabajar a ciegas.

Otras razones de la importancia de la planeación son las siguientes:

- Contrarresta la incertidumbre y el cambio.
- Nos orienta hacia la consecución de los objetivos.
- Reduce los costos al mínimo.

Ahora bien, de manera que los planes lleguen a un buen término es necesario contar con una serie de principios, ya que se debe tener mucho cuidado en lo que respecta a la coordinación de los planes, su comunicación a todos los miembros de la organización, así como la importancia de obtener participación en la realización de dichos planes.

Los principios que a continuación se mencionan son derivados de la experiencia y observación, como lo afirma Harold Koontz.

"Los principios centrales de la planeación se clasifican según traten de: a) propósito y naturaleza de la planeación, b) estructura de los planes, y c) proceso de planeación.

a) El propósito y la naturaleza de la planeación pueden resumirse haciendo referencia a los siguientes principios:

Principio de contribución a los objetivos. El propósito -

de todo plan y de todos los planes derivados es facilitar la realización de los objetivos de la empresa.

Principio de eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide por el alcance de su contribución a los objetivos en comparación con los costos y demás resultados no deseados necesarios para formularlo y hacerlo funcionar.

Principio de la primacía de la planeación. La planeación precede, por lógica, la ejecución de todas las demás funciones administrativas.

b) Son tres los principios centrales que tratan de la estructura de los planes y que contribuyen grandemente a vincularlos haciendo que los planes derivados contribuyan a los principios y que los de un departamento armonicen con los de otro.

Principio de las premisas de planeación. Cuanto mayor la comprensión de las premisas de planeación y la voluntad de aplicarlas en forma constante y unificada, mayor será la coordinación de la planeación en toda la empresa.

Principio del marco de la política y la estrategia. Cuanto más claramente se comprendan las estrategias y políticas, más constante y efectivo será el marco de los planes de la empresa.

Principio de la regulación del tiempo. Cuanto más se estructuren los planes con miras a formar una red intercalada, con plazos correctamente regulados de programas derivados y colaterales, mayor será la efectividad y eficiencia con que contribuirán a la realización de las metas de la empresa.

c) Dentro del proceso de planeación hay cuatro principios- cuya comprensión ayuda en el desarrollo de una ciencia de planeación.

Principio del factor limitante. Al escoger una alternativa, cuanto mayor sea la capacidad del individuo para conocer y resolver los factores que limitan o que son esenciales para la realización de la meta prevista, más clara y acertada será su selección de alternativas.

Principio de compromiso. La planeación lógica abarca un período del futuro necesario para preever, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos inherentes en una decisión.

Principio de flexibilidad. Cuanto mayor sea la flexibilidad involucrada en los planes, menor el peligro de pérdidas incurridas por concepto de hechos inesperados, más el costo de la flexibilidad debe pesarse contra sus ventajas.

Principio de cambio de navegación. Cuanto mayor se extiendan en el futuro los compromisos inherentes a las decisiones de la planeación, mayor la importancia de que el administrador revise periódicamente los hechos y perspectivas y que trace los planes nuevamente según sea necesario para mantener el rumbo hacia una meta prevista". (*)

(*) Elementos de Administración Moderna. Koontz y O'Donnell, - McGraw-Hill. Págs. 128-129.

OBJETIVOS

Como ya se mencionó anteriormente los objetivos representan no solamente la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la organización, la dirección y el control, por lo tanto, al determinar los objetivos a cumplir dentro de una empresa debemos saber en primer lugar cuál es el fin de éste para que de este modo elegir los objetivos y las metas que harán posible cumplir con dicho fin.

El planteamiento de un objetivo debe ser claro, definido y preciso, de la manera más técnica, es decir, con bases matemáticas, que nos permita minimizar el grado de riesgo en su ejecución.

Al decir de la manera más técnica, nos referimos al auxilio de disciplinas tales como las matemáticas, la probabilidad, la investigación de operaciones, el empleo de modelos, etc., -- que nos permitirán evaluar la más adecuada decisión en cuanto a cuáles serán los objetivos a seguir.

Los objetivos pueden ser clasificados en función de lo que pretendan alcanzar, así pues podemos encontrar objetivos económicos, sociales, morales, individuales, etc.

Dentro de una organización debemos de distinguir los objetivos de la gerencia, los objetivos de la dirección, los objetivos departamentales, etc., los cuales deberán ser congruentes -- unos con otros. También podemos encontrar objetivos a corto, --

mediano y largo plazo; objetivos estratégicos, etc.

Para poder fijar adecuadamente un objetivo, debemos de considerar los siguientes aspectos:

- Deben ser realistas, para poder así ser alcanzables.
- Deben tomar en cuenta los factores tanto internos como -
externos que puedan determinar su realización.
- Deben ser establecidos por escrito para poder darles --
así su debida formalidad.
- Deben ser redactados en forma clara para no prestarse a-
confusiones que impidan su cumplimiento.
- Deben ser conocidos por todos los miembros de la organi-
zación para así poder conocer el fin común que deben peru
seguir.
- Deben ser clasificados según su grado de importancia pa-
ra poder así establecer prioridades.
- Deben ser coordinables y coherentes entre sí, para que -
cada uno de ellos no obstruyan el cumplimiento de otro.
- Deben tomar en cuenta las capacidades de los miembros --
de la organización y así establecer un número limitado -
de objetivos a cada uno de los miembros de la misma.
- Deben ser revisados periódicamente, para evaluar el gra-
do de cumplimiento, realización y valoración de su fun--
cionalidad.

Siendo los objetivos tan básicos para la planeación y para
toda la administración, éstos deben ser claros y verificables -
para quienes los persiguen. Sin objetivos claros, administrar-

es cosa accidental y azarosa, ya que no se puede pretender que ningún individuo o agrupación se desempeñen con provecho y eficacia si no persiguen objetivos definidos. Sin embargo, resulta muy difícil en la práctica desarrollar y cumplir objetivos verificables. La forma más fácil de hacerlos verificables es fijar los objetivos en términos cuantitativos; desafortunadamente, muchos objetivos no pueden cuantificarse, ya que resulta peligroso llevar los números demasiado lejos puesto que la precisión aparentemente plausible en muchas áreas puede desorientar a los administradores. Los objetivos pueden en su mayor parte, hacerse verificables, aun que desde luego, no con el grado completo de precisión posible de los objetivos que se fijan en forma cuantitativa. Sin embargo, existe una manera de hacer verificable cualquier objetivo cualitativo detallando las características del programa u otros objetivos buscados y una fecha de cumplimiento.

Ahora bien, sabemos que uno de los desarrollos más interesantes en los últimos años ha sido la introducción de programas de Administración por Objetivos o Resultados. Según Odiorne ésta la podemos definir como "el proceso por el cual el superior y el subordinado de una organización identifica conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que esperan y usan estas medidas como vías para manejar la unidad y fijar la contribución de cada uno de los mismos".

El concepto de objetivo para la administración por objeti-

vos es el siguiente: Es una meta, un propósito, una misión para un período de tiempo determinado, definido en tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, -- unidades, porcentajes) que se pueda controlar para replantear -- las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administra--
tivas.

Dentro de la administración por objetivos se da una guía -- para la elaboración de objetivos y que es la siguiente:

Todo objetivo debe estar redactado considerando los si--
guientes puntos:

- 1) Empezar con el infinitivo de un verbo de acción.
- 2) Especificar el resultado clave que se va a conseguir.
- 3) Especificar la fecha límite para su cumplimiento.
- 4) Especificar los costos máximos (dinero, horas-hombre, -- etc.)
- 5) Ser medible y verificable.
- 6) Señalar solamente el "qué" y el "cuando" y evitar los -- "por qué" y los "cómo".
- 7) Estar relacionado con los papeles y funciones del res--
ponsable y con los roles y misiones de los niveles je--
rárquicos.
- 8) Ser fácilmente comprensibles para el quien ejecuta la --
acción.
- 9) Ser realista y alcanzable, pero al mismo tiempo debe --
presentar un reto.

- 10) Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión requerida en tiempo y recursos, cuando se compara con -- otros objetivos que han sido alcanzados.
- 11) Ser consecuente con los recursos disponibles o previstos.
- 12) Evitar la doble responsabilidad para la ejecución, -- cuando se requiere un esfuerzo conjunto.
- 13) Ser consecuente con las políticas y las prácticas básicas de la organización.
- 14) Ser acordado voluntariamente, tanto por el superior como por el subordinado, sin presiones ni coacciones indebidas.
- 15) Registrarse por escrito, guardándose una copia que debe ser revisada periódicamente, tanto por el superior-- como por el subordinado.

Sin embargo, la administración por objetivos presenta algunas desventajas como:

- No se enseña la filosofía.
- No se ofrecen orientaciones a quienes fijan los objetivos.
- Los peligros de la inflexibilidad.
- Etcétera.

POLITICAS Y ESTRATEGIAS

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

La política como tal, no tiene sentido activo que requiere acción, sino más bien ofrece en forma pasiva una guía para los ejecutivos que se enfrentan con alguna decisión.

La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que ésta -- consiste, en "hacer a través de otros". Es decir, que éstas de limiten una área dentro de la cual se debe decidir y aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos, así mismo, dan una estructura unificada a otros tipos de planes, permitiendo de ese modo a los administradores delegar autoridad sin perder el control.

Las políticas regularmente tienen por lo menos tantos niveles como la organización, y van desde las políticas más amplias de la empresa pasando por las políticas más altas de los departamentos hasta las menores, o políticas derivadas, aplicables a los más pequeños segmentos de la organización. Pueden también relacionarse con las funciones, tales como ventas y finan-

zas, o simplemente con un proyecto, tal como la elaboración de un nuevo producto, con materiales que respondan a una determinada competencia.

Las políticas, como guías del pensamiento en la toma de decisiones, deben dejar margen para juzgar discrecionalmente, de lo contrario serían reglas. Es muy frecuente que las políticas se fijen como una especie de Diez Mandamientos que no dejan margen para la discusión. Aunque el campo discrecional, en algunos casos es bastante amplio, puede en otros ser demasiado estrecho.

Ahora bien, la estrategia se refiere a la forma en que los recursos humanos y materiales deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados en presencia de ciertas dificultades. Por tanto, la estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos (competencia, opinión pública, disposiciones legales, etc.). La estrategia implica acción y da guías para la toma de decisiones, pero a diferencia de la política, señala específicamente un curso de acción.

Las políticas y estrategias se pueden clasificar en: formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.

Formuladas. Estas políticas o estrategias así originadas, se desprenden naturalmente de los objetivos de la empresa tal como los definen los más altos ejecutivos. Pueden formularse en términos generales, permitiendo a los subalternos principa--

les precisarlas mejor, o pueden detallarse tan completamente - que no den lugar a interpretaciones ulteriores. Esto depende - obviamente del grado de centralización o descentralización de - autoridad que exista. Una política o estrategia formulada, no - significa necesariamente que se le imponga autoritariamente.

Consultadas. Si un ejecutivo cualquiera debe tomar una de - cisión y no sabe con precisión como adoptarla o no está seguro - de disponer de la autoridad necesaria para hacerlo, probablente - consultará con sus superiores. En la medida que estas con-- - sultas se hacen y se absuelven ascendiendo en la escala jerár-- - quica, se establecen precedentes que constituyen futuras guías - para la acción administrativa. Las políticas o estrategias origi - nadas en consultas son a veces incompletas, confusas y descordi - nadas. Esta forma imprecisa de proceder, explica en parte -- - por qué, es a veces difícil saber cuáles son las políticas de - una empresa.

Implícitas. Sucede a veces que las políticas e incluso -- - las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro - de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que - usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella, como política - de la empresa. Es posible que en la mayor parte de los casos - se establezcan políticas implícitas por falta de claras políti - cas formuladas.

Impuestas externamente. En gran medida y en forma creciente - , las políticas y las estrategias se fijan externamente a la - empresa, por el Gobierno, los sindicatos o las asociaciones co -

merciales, ya que ejercen distintos grados de influencia en la formulación de las políticas.

Toda empresa cuenta con políticas y estrategias independientemente de que éstas sean buenas o malas, estén o no escritas, sean o no cumplidas se las entienda o no se las entienda; pero resulta imposible delegar autoridad sin la existencia de políticas, pues ningún administrador subalterno puede adoptar decisiones sin contar con unas guías de carácter general.

Algunas normas de carácter general para hacer que las políticas y estrategias sean efectivas son las siguientes:

- Debe contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
- Deben ser flexibles, es decir, deben acomodarse a nuevas circunstancias. Esta flexibilidad no debe confundirse con la ligereza.
- Debe hacerse una clara distinción entre políticas, reglas y procedimientos, ya que una distinción correcta entre estos tres tipos de guías, es indispensable, para contar con una planeación adecuada, una delegación de autoridad operante e incluso con buenas relaciones humanas. Las políticas son guías para el pensamiento, mientras que las reglas y procedimientos se refieren a normas para la acción.
- Debe cuidarse de que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento, o de toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito, lo que facilita su comunicación.

- Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los nive--les donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento--se realice de preferencia, por medios orales; es decir, tienen que ser explicadas, interpretadas y enseñadas al--personal para evitar la desconfianza.
- Debe cuidarse de que exista alguien que coordine o inter--prete válidamente la aplicación de las políticas y estra--teguas, pues de otro modo, pueden ser diversas y aún con--tradictoriamente aplicadas.
- Debe fijarse un término en el cual toda política o estra--tegia sea revisada, con el fin de evitar que se conside--re como vigente alguna que, en realidad ya no lo está, -o que se crea cubierta por las actuales algún nuevo cam--po que carece en realidad de política al respecto.

PROCEDIMIENTOS

Procedimientos son aquellos planes concretos que tienen -- como característica fundamental, el señalar la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa; es decir, nos detallan con precisión la serie de pasos o actividades que se deben de seguir para cumplir un objetivo; por ejemplo, existe el procedimiento para tomar decisiones, para seleccionar el personal, -- etc.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos, en los niveles de -- operación, a diferencia de las políticas que se forman en los -- altos niveles.

Es característica de los procedimientos, que, en muchas -- ocasiones, pasan por distintos departamentos, que se hallan bajo distintas autoridades. Ello hace más necesario que deban -- fijarse con mayor precisión.

Los procedimientos tienden a formar "rutinas", de actividades que, de otra manera, requerirían estudio, discusión, etc., -- en cada caso. Por ello permiten que el trabajo de administradores más calificados, pueda encomendarse a otros que lo sean menos. Todo procedimiento es por tal motivo, un gasto de tiempo, quizá aparatoso de momento; más sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro.

Al elaborar los procedimientos debemos considerar las siguientes reglas:

- Los procedimientos deben fijarse por escrito (manuales de procedimientos), y de preferencia, gráficamente.

De esta manera, pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc., así, por ejemplo, las gráficas de proceso, las de flujo, los cuadros de distribución de trabajo, etc., no hacen sino fijar gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso. Ello permite darse cuenta mejor de lo que sobra, lo que falta, lo que puede combinarse mejor, etc. El hacerlo así, permite también explicarlo mejor, enseñarlo, resolver dudas, etc.

- Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina como la superespecialización.

Muy frecuentemente se emplean en una empresa procedimientos anticuados o poco eficientes, por una inercia natural. La revisión revelará qué procedimientos pueden ser cambiados, mejorados, etc.

- Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Con mucha frecuencia dos departamentos están haciendo lo mismo, claro que enfocándolo bajo diverso ángulo. Esto puede ser conveniente; pero, en la mayoría de los casos, convendrá dejar un solo departamento o persona encargada de ese procedimiento, del que todos puedan aprovecharse.

REGLAS

Todos sabemos que tanto en la vida personal como dentro de una organización debemos sujetarnos a un orden social a través - del cumplimiento de reglas, sean éstas conocidas de diversas ma-
neras como por ejemplo tenemos reglas sociales, reglas morales, reglas institucionales, etc. Así pues las reglas en una organi-
zación regiran nuestra conducta dentro de la misma.

Podemos definir a las reglas como la forma más simple de - un plan y la cual demanda que se tome o no se tome una acción - específica y definida con respecto a una situación, por lo tan-
to, la adecuada fijación de reglas traerá consigo el desarrollo armónico dentro de una organización para el logro de los objeti-
vos deseados.

Las reglas se confunden frecuentemente con las políticas o los procedimientos, aunque son completamente distintas. Se re-
laciona con un procedimiento, en cuanto es guía de la acción, pe-
ro no especifica la secuencia en el tiempo. Una regla puede -- ser o no ser parte de un procedimiento. Por ejemplo "no fumar" es una regla muy poco relacionada con cualquier procedimiento, - pero un procedimiento para regular el trámite de los pedidos pue-
de incorporar la regla de que todas la órdenes deben confirmarse el día que se reciban.

Las reglas deben también distinguirse de las políticas, la finalidad de las políticas es guiar el pensamiento en la toma de de- -

cisiones señalando campos para el juicio discrecional. Aunque las reglas también sirven como guías, no permiten ninguna discreción en su aplicación.

La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de que se tome o no se tome cierta acción.

PROGRAMAS

Respecto al programa comenzaremos diciendo que es un plan en donde se determinan con precisión los pasos que han de darse, los recursos que deben emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo cada una de las partes de una operación determinada, teniendo como elemento básico el tiempo; puesto -- que cualquier retraso puede ocasionar costos mayores y tal vez pérdida de ingresos.

Los programas pueden ser generales y particulares, según -- que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Así mismo pueden ser también a corto y a largo plazo; -- se consideraran a corto plazo, los que se hacen para un mes, -- dos, tres, seis y hasta un año; los que exceden de un año sue-- len considerarse como programas a largo plazo.

Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su -- completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Así mismo deberá escogerse el momento adecuado para iniciar cualquier programa.

PRESUPUESTOS

Podemos decir que los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados, es decir, son un planteamiento de los resultados que se esperan, expresados en términos numéricos.

Pueden expresarse en términos financieros si dichos elementos se estiman en unidades monetarias, por ej.: costos, utilidades, pérdidas, gastos, etc.; o bien, en términos no financieros, si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino solo de cantidades de producción, de ventas, de horas-hombre requeridas, etc.

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los pronósticos cuya característica principal es que establecen el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc. Lo básico es que pronostiquen, con base en la experiencia pasada proyectada hacia el futuro con la ayuda de instrumentos más o menos técnicos lo que se espera lograr o realizar.

Los presupuestos pueden clasificarse de acuerdo a su duración en presupuestos a corto o a largo plazo.

Para realizar un presupuesto es necesario:

- Establecer los objetivos.
- Definir la organización que afectará la presupuestación.
- Fijar el período de tiempo que abarcará el presupuesto.

- Elaborar en si el programa presupuestal.

En muchas organizaciones, los presupuestos son el principal instrumento de planeación; aunque son necesarios para el control, no pueden servir como una medida de control a menos que reflejen los planes.

PASOS DE LA PLANEACION

Antes de iniciar el proceso de la planeación debemos llevar a cabo un vistazo preliminar a los posibles problemas a que nos hemos de enfrentar, para que de éste modo, tengamos pleno conocimiento de dónde estamos, de nuestra capacidad de verlos con claridad, de nuestras fuerzas y debilidades; la comprensión de por qué deseamos dar una solución a nuestras dudas y la visión de lo que esperamos ganar. De éste vistazo preliminar dependerá la formulación de objetivos realistas ya que la planeación requiere diagnósticos reales de los problemas.

Ahora bien, los pasos prácticos y de aplicación general -- que se deben de seguir en cualquier planeación cuidadosa, son los siguientes:

1) Formulación de los objetivos. Como ya se mencionó anteriormente, el primer paso en la planeación misma es fijar los objetivos para la empresa en su conjunto y luego para cada departamento, ya que éstos especifican los resultados esperados e indican el final de lo que ha de hacerse, dónde se debe imprimir el énfasis inicial y qué debe llevar a término el conjunto de orientaciones, estrategias, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

2) Establecimiento de premisas. El segundo paso en la planeación es fijar las premisas esenciales del proceso, obtener permiso para utilizarlas y difundirlas. Las premisas son pro--

nósticos informativos de naturaleza real, políticas básicas --- aplicables y planes existentes de la empresa; es decir, las pre-
misas son suposiciones para planear o en otras palabras el am-
biente esperado de los planes en operación.

Las premisas de la planeación abarcan mucho más que predi-
ciones básicas de población, precios, costos, producción, merca-
dos y cuestiones análogas. Una dificultad que existe para esta-
blecer premisas completas y mantenerlas actualizadas es que ca-
da uno de los planes mayores y muchos menores se vuelvan premi-
sas para el futuro. La falta de coordinación en la planeación-
por el uso que hagan diferentes administradores de diferentes -
conjuntos de premisas puede resultarle exageradamente costoso a
una empresa.

3) Determinación de vías alternativas. El tercer paso en-
la planeación es la búsqueda y examen de vías alternativas de -
acción. El problema más común no es hallar alternativas sino -
reducir su número, de modo que se puedan analizar las mejores.-
Aún con técnicas matemáticas y de computación, existe un límite
para el número de alternativas que se pueden examinar. Por con-
siguiente puede ser necesario que se reduzca, mediante el exa-
men previo, el número de alternativas a las que auguren las po-
sibilidades más fructíferas, o por eliminación matemática, apli-
cando el proceso de aproximación de las manos promisorias.

4) Evaluación de vías alternativas. Una vez que se han --
buscado las vías alternativas, y analizado sus puntos débiles-
y fuertes, el cuarto paso es evaluarlas. Dicha evaluación re--

sulta difícil ya que la planeación, por lo general, esta plena- de incertidumbre, problemas de falta de capital y factores in- tangibles, aun con problemas relativamente simples. Ya que por ejemplo, una vía puede parecer la más provechosa pero requiere- un desembolso muy grande de dinero con recuperación lenta; otra puede ser menos provechosa, pero envuelve menos riesgos; aun -- otra puede responder mejor a los objetivos de largo alcance de- la empresa. Como en la mayoría de las ocasiones es muy grande- el número de vías alternativas con numerosas variables y limita- ciones, la evaluación puede ser también extraordinariamente com- pleja. A causa de estas complejidades es bueno ayudarse de los métodos más modernos y aplicar las operaciones de investigación y análisis.

5) La elección de una vía. En este paso se adopta el plan, es decir, es el punto justo en que se toma una decisión, tema - que trataremos más adelante.

6) La formulación de planes derivados. Esto quiere decir- que no basta con tomar una decisión, sino que es necesario sus- tentar el plan básico con otra serie de planes.

TOMA DE DECISIONES

Uno de los pasos de la planeación, es precisamente la toma de decisiones, la cual para que sea efectiva requiere la elección racional de un modo de acción, es decir, que el actuar o decidir en forma racional por parte de una persona requiere -- ciertas condiciones. En primer lugar, debe tratar de alcanzar una meta que no puede alcanzarse sin una acción objetiva. Segundo, debe tener una clara comprensión de los caminos por los cuales puede alcanzarse la meta bajo las circunstancias y limitaciones existentes. Tercero, el racionalista debe tener la - habilidad suficiente como para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta deseada. Y, finalmente, debe desear lo -- óptimo a través de una selección de aquella alternativa que -- permita alcanzar la meta en la mejor forma.

El primer paso en la toma de decisiones es el desarrollo - de alternativas y la habilidad para realizar esto es tan importante como el seleccionar correctamente entre ellas. Por otra parte, el ingenio, la investigación, y la perspicacia a menudo descubrirán tantas alternativas que no pueden ser evaluadas -- adecuadamente.

Una vez que se han aislado las alternativas apropiadas, el paso siguiente en la planeación es la evaluación de ellas y la selección de aquellas que contribuyan a la meta en la mejor -- forma. Este es el punto importante en la toma última de deci-

si3n, aunque tambi3n se deben tomar decisiones en las otras -- etapas de la planeaci3n -en la selecci3n de metas, en la elecci3n de premisas cr3ticas y aun en la selecci3n de alternati-- vas.

Al realizar el proceso de evaluaci3n es necesario conside-- rar los factores tangibles, es decir, aquellos que pueden me-- dirse, tales como varios tipos de costos fijos y operativos, - tiempo, etc.; as3 como los factores intangibles o elementos no medibles tales como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo de cambio tecnol3gico, o el clima pol3tico internacio-- nal.

Al seleccionar entre diferentes alternativas, se abren - - tres caminos frente al administrador para la decisi3n: expe- - riencia, experimentaci3n e investigaci3n y an3lisis.

Experiencia. Resulta de gran utilidad el confiar en la experiencia pasada para llegar a tomar una decisi3n, pero tam- - bi3n, el proceso de raciocinio de pensar los problemas y ver - que los programas tengan 3xito o fallen, cuenta en gran medida para un buen juicio.

Sin embargo, el atenerse a la experiencia pasada como gu3a para la acci3n futura puede resultar peligroso, ya que, en pri-- mer lugar poca gente reconoce sus errores o fracasos y en se-- gundo lugar, las lecciones de la experiencia pueden ser comple-- tamente inservibles para afrontar nuevos problemas.

Por lo tanto, se recomienda analizar cuidadosamente la ex- periencia en vez de seguirla fielmente, ya que este an3lisis -

nos sirve como base para una buena decisión. Las buenas decisiones deben evaluarse frente a eventos futuros, mientras que la experiencia pertenece al pasado.

Experimentación. Una forma obvia de decidir entre diferentes alternativas es probarlas y ver que sucede. Tal forma de experimentar se usa en la investigación científica. A menudo se argumenta que debería usarse con mayor frecuencia en las empresas de ahí que la única forma con la cual un administrador está seguro de que su plan está correcto, especialmente en vista de los factores intangibles, es el tratar las varias alternativas para ver cuál es mejor.

Sin embargo, es claramente la técnica más costosa, especialmente cuando se requieren fuertes gastos en capital y personal para aprobar un programa y la empresa no puede permitirse el lujo de perseguir vigorosamente varias alternativas. Además, puede existir la duda, después de que se ha hecho un experimento, sobre lo que se probó, puesto que el futuro puede no duplicar el pasado.

Por otra parte, existen muchas decisiones que no pueden tomarse hasta que se ha determinado el mejor curso para la acción a través de la experimentación. Aun la reflexión sobre la experiencia o la más cuidadosa investigación pueden no asegurar al administrador que la decisión es correcta.

Investigación y Análisis. Esta es la técnica más usada y más efectiva para seleccionar alternativas, cuando involucran decisiones mayores. Este enfoque requiere que para solucionar

un problema, deba primero comprenderse bien. Encierra por tanto la búsqueda de relaciones entre las variables más críticas y las restricciones y premisas que afectan la meta perseguida. La solución de un problema requiere que se le separe en sus diferentes partes componentes y que se estudien los varios factores tangibles e intangibles. Una característica mayor de la técnica de investigación y análisis es el visualizar un problema y sus relaciones en términos matemáticos.

Una de las aproximaciones más completas de investigación y análisis a la toma de decisiones la constituye la investigación de operaciones o, como se ha llamado con frecuencia, análisis operacional.

La investigación de operaciones, tal como el análisis contable o el análisis de correlación, no provee decisiones sino que desarrolla datos cuantitativos para ayudar al empresario a tomar decisiones.

Los métodos esenciales de la investigación de operaciones que se aplican a la toma de decisiones pueden resumirse como sigue:

- 1) Énfasis en los modelos -la representación lógica de una realidad o problema. Estos pueden, naturalmente, ser simples o complejos. Por ejemplo, la fórmula contable "activos - menos pasivos es igual a patrimonio" es un modelo, puesto que representa una idea y, dentro de los límites de los términos usados, simboliza la relación entre las variables involucradas
- 2) Énfasis sobre metas en una área problemática y desarro

llo de medidas de efectividad en la determinación de si una solución planteada es promisoría en la obtención de la meta. -- Por ejemplo, si la meta es la utilidad, la medida de efectividad puede ser la tasa de retorno sobre la inversión, y cada solución propuesta ordenará las variables en forma tal que el resultado pueda compararse con esta medida. Algunas variables - pueden estar sujetas a control por parte de los empresarios; - otras pueden representar factores no controlables en el sistema.

3) La tentativa de incorporar en un modelo las variables de un problema, o por lo menos aquellas que parezcan importantes en su solución.

4) Plantear el modelo con sus variables, restricciones y metas en términos matemáticos en forma tal que se pueda percibir claramente, sujetar a simplificación matemática y utilizar en forma rápida para el cálculo a través de la sustitución de símbolos por cantidades.

5) La tentativa de cuantificar las variables de un problema en cuanto sea posible, puesto que sólo datos cuantificables pueden insertarse en un modelo para obtener un resultado finito

6) La tentativa de complementar datos cuantificables con métodos matemáticos y estadísticos como las probabilidades en una determinada situación, haciendo en esta forma que el problema matemático y de cálculo con incertidumbre sea fácil de trabajar dentro de un margen de error relativamente pequeño e insignificante.

De todos estos métodos, quizá la herramienta básica y la mayor contribución de la investigación de operaciones ha sido la construcción y el uso de modelos conceptuales en la toma de decisiones. Los modelos útiles para la planeación se denominan de "decisión" o modelos de "optimización", y se diseñan para llevar a la selección de un curso óptimo de acción entre alternativas posibles. Para construir un modelo de decisión, es necesario expresar en alguna clase de términos los modelos deseados, plantear las relaciones de las variables tal y como influyen estas metas, y entonces expresarlas matemáticamente para determinar la relación óptima de los factores en términos de las metas.

El procedimiento que sigue la Investigación de Operaciones encierra seis pasos:

- 1) Formulación del problema.
- 2) Construcción de un modelo matemático.
- 3) Derivar una solución del modelo.
- 4) Probar el modelo, comparando los resultados obtenidos con lo que realmente sucede.
- 5) Proveer control para el modelo y la solución.
- 6) Llevar a efecto la solución.

Existen otras técnicas para mejorar la calidad de la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre. Entre las más importantes están el análisis del riesgo, los árboles de decisión y la teoría de la preferencia.

Análisis del Riesgo. Por lo regular, cada decisión se ba-

sa en la interacción de un número de variables críticas, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, pero quizá, un grado bastante de probabilidad, por lo que, el análisis del riesgo trata de desarrollar para cada variable crítica, una curva de distribución de probabilidades; y con este tipo de datos, el administrador está en mejor posición para llegar a tomar una decisión.

Arboles de decisión. Esta técnica nos permite ver todas las posibles direcciones que las acciones pueden tomar desde varios puntos diferentes de decisión y los que se relacionan a él en el futuro, es decir, nos muestra los puntos futuros de decisión y las probabilidades posibles de cada evento, usualmente con una anotación de las probabilidades de los varios eventos que pueden suceder y que son inciertos.

"Teoría de la preferencia. Uno de los complementos más interesantes y prácticos de la teoría moderna de decisión es el trabajo que se ha hecho y las técnicas que se han desarrollado para complementar la probabilidad estadística con el análisis de las preferencias individuales cuando se asume o se evita el riesgo. Mientras se le conoce aquí como teoría de la preferencia su nombre clásico es teoría de la utilidad". (*)

(*) Elementos de Administración Moderna. Koontz y O'Donnell. McGraw - Hill pág. 107.

TECNICAS DE LA PLANEACION

Hemos analizado brevemente los diferentes tipos de planes (elementos de la planeación); ahora analizaremos algunas técnicas de planeación.

Bien, las técnicas para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración, y la razón es obvia, ya que casi existen tantas técnicas, como formas diversas de planes.

Las más utilizadas son las siguientes:

- 1) Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- 2) Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento.
- 3) Programas de muy diversas formas, tales como los presupuestos financieros y los no financieros, así como los pronósticos.
- 4) Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.
- 5) Los sistemas conocidos con el nombre de PERT y CPM, -- los cuales suelen conocerse con el nombre genérico de Técnicas de trayectoria Crítica, porque buscan planear

y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, etc., de aquella secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa, ya que, de nada serviría acortar otras secuencias necesarias y colaterales a la primera, si ésta detiene y dificulta el avance general.

El concepto de manual es fácil de comprender ya que significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera manuable se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Algunos de los principales tipos de manuales son los siguientes:

- a) Manual de Objetivos y políticas: como su nombre lo indica, reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.
- b) Los manuales departamentales: son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado.

- c) Los manuales del empleado, o de bienvenida: suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.
- d) Manuales de organización: son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización -- (organigramas). En ocasiones contienen, adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.

En la actualidad, con las necesarias adaptaciones y modificaciones, los sistemas de simplificación del trabajo, se emplean con gran amplitud a los trabajos administrativos y de oficina.

Los instrumentos de simplificación, como el Diagrama de Proceso, no substituyen el criterio humano del administrador, pues ese criterio es propiamente el que pensará y sugerirá los cambios que deben hacerse, sino que tan sólo ayudan ese criterio.

Estos instrumentos hacen ver un proceso, en forma tal, que pueda apreciarse separadamente cada uno de los pasos. Además, nos permiten ver gráficamente esos pasos.

Con estas dos ayudas, nuestra mente puede trabajar mucho mejor, pues no debemos olvidar que sólo puede ver pocas cosas a un mismo tiempo y, por ello, le cuesta trabajo hacer comparaciones de pasos sucesivos (sobre todo si son numerosas, difíciles y abstractos), pensar más detenidamente que puede mejorarse, etc.

Los sistemas de simplificación del trabajo de oficina, son pues exclusivamente instrumentos para ayudar a la mente a analizar los procesos. Lo esencial es el análisis que se haga. No son, por lo mismo, "recetas" para corregir los defectos o mejorar los procedimientos. Esto corresponde al criterio del supervisor y sus auxiliares, dotados de práctica, y con conocimiento de las necesidades concretas.

Los pasos esenciales en todo proceso, sea administrativo o de otro tipo, son cinco. Así mismo, estos pasos constituyen la técnica del Diagrama de Proceso, conocida con el nombre de OTIDA.

- 1) Operaciones: como son escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar, etc. Se representan con 
- 2) Transportes: como llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas, etc. Se indican con 
- 3) Inspecciones: como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc. Su símbolo es 
- 4) Demoras: como documentos en espera de su trámite, cartas dejadas en "charola de salida", etc. Se simboliza con 
- 5) Almacenamiento: como documentos en el archivo. Su símbolo es 

Para formular el diagrama de proceso, se deben seguir los siguientes pasos:

1) Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos de identificación del proceso, tales como el nombre del mismo departamento, sección, dónde se inicia y dónde se acaba, fecha de elaboración, etc.

2) El cuerpo de esta hoja, consta de cinco columnas para los símbolos, otra para descripción breve del trámite, otras dos para anotar las distancias de transportes y los minutos de demora por almacenamiento y otra finalmente para observaciones.

3) Se anota, ante todo, la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndose con una línea bien perceptible.

4) Cuando el proceso se ha terminado de describir, se obtienen los totales de operaciones, transportes, inspecciones y demoras, así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamiento y demoras.

5) Estos totales nos indican ya en cierto modo el tipo de acción que conviene tomar. Así por ejemplo, si notamos que -- los transportes y almacenamientos son exagerados sobre las operaciones o inspecciones, tendremos que deducir que ese proceso puede mejorarse.

6) Hay todavía necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual debemos preguntarnos:

- a) ¿Qué se puede eliminar?
- b) ¿Qué se puede combinar?
- c) ¿Qué se puede redistribuir?

d) ¿Qué operaciones se pueden mejorar?

Para esto último, en ocasiones será posible usar diagramas de "mano derecha y mano izquierda" y de "hombre y máquina".

Igualmente, las preguntas "qué, quién, dónde, cuándo, cómo y por qué" pueden ayudarnos a encontrar cambios y mejoras factibles de gran valor.

Referente a los presupuestos y pronósticos, se han mencionado en páginas anteriores.

NOTA: TODAS LAS TECNICAS DE PLANEACION SIRVEN IGUALMENTE PARA EL CONTROL, POR LO TANTO, LAS GRAFICAS DE GANTT Y LOS SISTEMAS PERT Y CPM, SERAN TRATADOS EN EL CAPITULO RELATIVO AL CONTROL

CONCLUSION

Con lo anterior expuesto, se ha pretendido poner de manifiesto que la planeación dentro de la administración, implica la necesidad de establecer o tener un conocimiento de lo que sucede en la realidad, que permita proyectar la realización de algún cometido, es decir, marcar una pauta formulando un sistema de procedimientos y normas que contengan los objetivos básicos y las metas de la administración que se debe llevar a cabo.

Este sistema permitirá que de acuerdo a la debida utilización y planeación, ayude a lograr los resultados que se deseen en la mejor forma y aún más, con el menor consumo de esfuerzo y tiempo y que los planes una vez determinados indiquen el propósito del organismo, además que señalen el curso a seguir.

La planeación debe representar un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos a fin de coadyuvar a la realización de una administración satisfactoria. Dicho perfeccionamiento proporcionará el indicador de la eficiencia con que se realizan las actividades, estando en condiciones de permitir que en un organismo, a quien corresponda tomar decisiones se avoque más a enfatizar sobre planes a mediano y largo plazo, a establecer programas y políticas que guíen adecuadamente las acciones y reduzcan por consiguiente la incertidumbre y permitan estar preparados para afrontar el cambio y absorberlo en beneficio del organismo y proyectar un proceder-

que implique las nuevas condiciones para iniciar otras acciones o planes.

CAPITULO III

ORGANIZACION

DONDE VEMOS ORDEN EN LA VARIEDAD
Y DONDE A PESAR QUE TODAS LAS CO
SAS DIFIEREN TODAS CONCUERDAN

(ALEXANDER POPE 1688 - 1749)

ORGANIZACION

DEFINICION.

El segundo elemento del Proceso Administrativo y del cual nos ocuparemos en éste capítulo, es el relativo a la organización. En primer lugar daremos su definición, y decimos que la organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los recursos humanos, materiales y técnicos, para lograr la satisfacción de las necesidades de la empresa y de los trabajadores de la manera más eficiente. Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa (ésto último, en el sentido de qué puesto y no precisamente de qué persona), y cómo lo va a hacer.

Se ha dicho que con buen personal cualquier organización funciona, pero ésto, se llevará a cabo siempre y cuando todos conozcan el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. En este sentido, la organización designa la disposición y arreglo de las distintas unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan esas unidades entre sí, así como la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus unidades.

Por eso se dice que el organograma es el retrato o la re--

presentación gráfica de la organización. Por lo tanto, la organización administrativa supone;

- a) Una estructura, y
- b) Un conjunto de actividades o funciones.

Ahora bien, un organismo administrativo es un grupo de personas construido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr. Una empresa, un gobierno, una asociación - de beneficencia, un partido político, son organismos administrativos.

En esta definición se concibe a la organización como un -- proceso y cuyos pasos que se han de seguir son los siguientes:

- 1) Enunciación de los objetivos de la empresa;
- 2) Formulación de objetivos secundarios, de políticas y - de planes.
- 3) Identificación y clasificación de las actividades necesarias para realizar los objetivos previstos;
- 4) Agrupación de estas actividades según los recursos humanos y materiales de que se disponga y el modo más -- adecuado de utilizarlos;
- 5) Delegación en el jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para ejecutar estas actividades, y
- 6) Coordinación de estos grupos en sentido vertical y horizontal por medio de relaciones de autoridad y sistemas de información.

IMPORTANCIA

Es la estructura adecuada en la organización lo que permitirá a las unidades o departamentos coadyuvar para alcanzar -- los objetivos y cumplir las metas tanto particulares como generales. Es decir que se define qué y quiénes ejecutaran tal o cual actividad y función después de haberlas determinado para cada nivel y haber establecido los controles necesarios.

Lo anterior indica que es en la organización donde se estructura lo planeado y que la importancia de ésta etapa administrativa radica precisamente en lo que debe ser la organización respecto a los elementos con que se cuentan, sin perder -- de vista que ésta sólo es un medio para lograr un fin.

Subsisten algunos errores en la organización tan obvios y tan perjudiciales para lograr las metas empresariales y personales, que ponen de presente las dificultades de administrar, -- o la falta de sofisticación de los administradores, o ambas. -- Por lo tanto habrá que tener mucho cuidado y evitar los siguientes errores:

- 1) La falta de planear adecuadamente.
- 2) La falta de clarificar las relaciones.
- 3) La falta de delegar autoridad.
- 4) La falta de equilibrar la delegación de autoridad.
- 5) Confusión entre las líneas de autoridad y de información.

- 6) Autoridad sin responsabilidad.
- 7) Responsabilidad sin autoridad.
- 8) Empleo negligente del recurso de asesoría.
- 9) El abuso de la autoridad funcional.
- 10) Subordinación múltiple.

Por lo tanto, es necesario reconocer la importancia de sus principios para lograr una buena organización. "Con el fin de sintetizar en forma lógica los principios básicos de la organización, éstos se clasifican según los siguientes aspectos de organización: el propósito de la organización, su causa, su estructura y el proceso de la organización. Se puede decir que el propósito de la organización es el logro de ciertos objetivos; su causa, la amplitud de mando de la administración; su factor de cohesión, la autoridad; la departamentalización, su estructura; y su efectividad, la medida de sus realizaciones.

El propósito de la organización. Su propósito puede resumirse en los siguientes principios:

Principio de la unidad de objetivo. Una estructura de la organización es efectiva, si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

Principio de eficiencia. Una organización es eficiente si está estructurada en tal forma que los objetivos de la empresa se obtienen con el mínimo de costos o de consecuencias imprevistas.

La causa de la organización. La razón básica para organi-

zar radica en el principio de la amplitud de mando de la administración, ya que si no existiera esta limitación, las empresas operarían con un solo administrador y no tendrían necesidad de organización.

Principio de la amplitud de mando de la administración. - Existe un límite en el número de subordinados que un administrador puede supervisar efectivamente. El número exacto varía de acuerdo con ciertas variables fundamentales que afectan el tiempo disponible del administrador.

La estructura de la organización: Autoridad. La autoridad es el elemento que da cohesión a la estructura de la organización, su lazo de unión y el medio por el cual se pueden colocar distintas actividades bajo la dirección de un administrador y lograr su coordinación. La autoridad es la herramienta que permite al administrador crear el ambiente adecuado para la actividad individual. También es el conducto básico de comunicación dentro de la empresa, puesto que se ocupa de la comunicación de decisiones.

Principio escalar. Mientras más claras sean las líneas de autoridad, que van desde el más alto ejecutivo de la empresa hasta cada subordinado, más efectivos serán el proceso de toma de decisiones y las comunicaciones en la organización.

Principio de delegación. A cada administrador se le debe delegar autoridad suficiente para que pueda obtener los resultados que de él se esperan.

Principio de responsabilidad absoluta. El subordinado - -

tiene, por sus actuaciones, responsabilidad absoluta ante su superior. Así mismo, el superior es responsable por las actividades de su subordinado dentro de la organización.

Principio de paridad de autoridad y responsabilidad. La responsabilidad que se exija no puede ser mayor ni menor que la correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado.

Principio de la unidad de mando. La relación operacional de cada individuo con un solo superior, evita conflictos en las instrucciones y da un sentido más preciso a la responsabilidad individual.

Principio del nivel de la autoridad. Para que sea efectiva la delegación de autoridad es necesario que quien la reciba tome las decisiones que sean de su competencia, sin trasladarlas a los niveles superiores de la organización.

La estructura de la organización: actividades departamentalizadas. Este aspecto de la organización se refiere al esquema de la departamentalización y a la asignación de actividades a los departamentos. Existen varios principios fundamentales a este respecto, de los cuales se deben destacar tres de importancia especial.

Principio de división del trabajo. La estructura de la organización será más efectiva y eficiente cuanto mejor refleje la clasificación de las diversas actividades que se deben realizar, y mejor defina las diversas posiciones para adecuarlas a las capacidades y motivaciones de quienes vayan a ocuparlas.

Principio de la definición funcional. Se logra una contri

bución individual más adecuada para los fines de la empresa, - si se definen claramente los resultados que se esperan de cada individuo o departamento, las actividades que deben realizar, - la autoridad que les ha sido delegada y las relaciones de autoridad e información con otros individuos o departamentos.

Principio de separación. Si una actividad ha sido creada - para controlar los resultados obtenidos en otra, quien realiza la primera de ellas no puede ejercer adecuadamente su responsabilidad si depende del departamento cuya actividad debe eva - - luar.

El proceso de organizar. En rigor, los diversos princi- - pios sobre delegación de autoridad y departamentalización son - leyes fundamentales referentes al proceso de organizar. Sin - embargo, ellos tratan fases de dos aspectos primarios de la organización, la autoridad y la agrupación de actividades. Existen otros principios que se ocupan específicamente del proceso global de organizar, y por medio de ellos es posible ganar el - sentido de proporción, o una medida del proceso total de orga - nizar.

Principio de equilibrio. La aplicación de principios o - - técnicas deben equilibrarse de acuerdo con su eficacia general en la obtención de los fines de la empresa.

Principio de flexibilidad. La estructura de la organiza - - ción puede cumplir más adecuadamente su propósito si dispone - de mecanismos que la hagan flexible.

Principio de oportunidades para el liderazgo. Si la estructura de la organización y la delegación de autoridad permiten que el administrador diseñe y mantenga un ambiente adecuado para el trabajo, se facilitará el ejercicio de sus habilidades para el liderazgo". (*)

(*) Elementos de Administración Moderna. Koontz y O'Donnell. McGraw-Hill pags. 228 - 230.

FUNCIONALIZACION

La limitación en el número de subordinados que se pueden - supervisar directamente, limitaría el tamaño de las empresas - si no fuera por la posibilidad de dividir las en departamentos. Esta agrupación de las actividades y de los empleados en departamentos, permite a las empresas crecer en forma indefinida. - Los departamentos, sin embargo, difieren de acuerdo con los patrones básicos utilizados en la agrupación de actividades.

La forma en que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación entre sí constituye la estructura administrativa. Las unidades administrativas que integran una estructura son:

- a) Los órganos.
- b) Los puestos.
- c) Las plazas.

La ordenación y el arreglo estructural de las unidades administrativas implica, en consecuencia, la creación de:

- a) Organos, puestos y plazas.
- b) Niveles jerárquicos.

Se crean órganos, puestos y plazas, porque es necesario - dividir el trabajo de modo que pueda asignarse a personas físicas. Se obtiene mayor eficiencia si la división del trabajo - se hace por actividades afines, que permitan mayor especialización y, por tanto, mayor economía de tiempo, esfuerzo y costo-

al ejectarlas.

Se crean niveles jerárquicos porque todo jefe se ve físicamente incapacitado para dirigir, de un modo efectivo, a un número muy grande de subordinados. Tiene necesidad de delegar parte de su autoridad en otros jefes subordinados.

Ahora bien, la formación de unidades menores es parte de las tareas de organización y se conoce con el nombre de departamentalización. Consiste en la subdivisión de los organismos administrativos en unidades de menor tamaño y nivel jerárquico, aplicando el principio de la división del trabajo y la especialización.

Se realiza formando puestos con actividades afines y agrupándolos en unidades de mayor tamaño y jerarquía, llamados órganos.

Existen varios criterios para la formación de las unidades menores llamadas órganos, puestos y plazas. El criterio que se haya escogido influye en la composición del organograma.

Normalmente, en la organización de una empresa o institución, se emplea una combinación de criterios. Los más usuales son:

a) Por funciones. Las actividades se agrupan por la función específica a que pertenecen. Así se forman los departamentos de ventas, de producción, de finanzas, etc.

b) Por territorio. Las actividades se agrupan por la zona geográfica en que se realizan o en que produzcan efectos. Un departamento de producción puede estar subdividido en una

unidad de la zona norte y otra de la zona sur, en donde tengan establecidas plantas.

c) Por producto. Las actividades se agrupan por el tipo de producto o servicio que manejan. Esta estrategia permite a las grandes empresas crear divisiones con autoridad extensiva sobre la fabricación, ventas, servicio y funciones técnicas, etc., referidas a un producto o una serie de productos. Las grandes empresas productoras de equipos de oficina tienen divisiones que manejan íntegramente cada una de las líneas de productos: máquinas de escribir, de contabilidad, computadoras, etc.

d) Por clientes o por tipo de venta. La agrupación de las actividades y la subdivisión de un organismo puede hacerse con base en la clientela. Así se crea un departamento que atienda a clientes industriales, otro a comerciantes y otro al consumidor final. Igualmente puede hacerse por el tipo de venta: una división para ventas de mayoreo, otro para medio mayoreo y otra para menudeo.

e) Por proceso de producción o por equipo empleado. Las actividades se agrupan en torno a un determinado proceso de producción de los bienes o prestación de los servicios, o a un tipo de equipo.

f) Por número de trabajadores. Este criterio no toma en cuenta las actividades, sino el número de personas que las realizan. Las unidades se forman con un número determinado de trabajadores. Este criterio se aplica principalmente en el

ejército, pero se usa en algunas otras áreas de la administración pública y privada.

g) Por tiempo. Esta es una de las formas más antiguas de la departamentalización, utilizada igualmente en los niveles -- más bajos de la organización. En muchas empresas, es común el empleo de varios turnos de trabajo cuando por razones técnicas o económicas una sola jornada no es suficiente.

Un órgano es una subdivisión del organismo administrativo. No se usa la palabra departamento para designar cualquier subdivisión del organismo, porque en México designa a un órgano -- específico, que equivale a uno de los niveles jerárquicos. Es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el -- ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, en de-- terminado nivel jerárquico.

Es una unidad creada como consecuencia de la departamentación que puede comprender uno o varios niveles, uno o va-- rios puestos, una o varias plazas. A los órganos que realizan una función básica se les llama órganos fines. A los que ejecutan una función de asesoría o de servicio se les conoce con el nombre de órganos medios. Son órganos las direcciones, las gerencias, los departamentos, etc.

Un puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, -- aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo. Son pue-- stos el de director, gerente, taquimecanógrafa, secretaria, mo--

zo, etc. Un puesto puede estar integrado por una o varias plazas.

Como un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, que realicen las mismas operaciones, con las mismas condiciones de trabajo, a cada una de estas unidades administrativas personales se les llama plaza.

Podría decirse que plaza es el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo, asignadas de manera permanente a un empleado en particular, en determinada adscripción. El número de empleados que desempeñan el puesto, es el número de plazas que tiene. Pueden existir, por ejemplo en una institución, 20 plazas del puesto de mozo, 30 plazas del puesto de secretaria, etc.

La división en el primer nivel jerárquico, es casi siempre funcional. Para realizar esta división de la manera más adecuada, se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados. La división de la actividad general (cuyos límites y características señalan los planes) para fijar las funciones primarias, y la subdivisión de éstas en otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico, y en la forma que más favorezca la eficiencia.

Existen ciertas reglas para realizar esta división de funciones:

- 1) Tomando en cuenta los objetivos y planes, debe hacerse primeramente, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, deben establecerse en el primer-

nivel jerárquico.

2) Deben definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas. Al terminar este paso, deben quedar aquellas funciones que deben existir y que, - hasta donde sea posible, sean completamente distintas, sin tomar en cuenta a las personas concretas que podrán ocuparlas.

3) Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

4) Se repiten en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar.

5) Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc., de las personas de que podemos disponer.

SISTEMAS DE ORGANIZACION

Estos son las diferentes formas de agrupar o estructurar - las funciones y la autoridad en los diferentes niveles que con forman la organización de manera más o menos estable. Funda-- mentalmente la organización se estructura en base a las activi dades o funciones que se determinaron para cumplir los objeti-- vos fijados.

Esto es fácil observarlo en los organogramas puesto que -- muestra una clara idea de la estructura administrativa.

Hay tres sistemas fundamentales, a los que se añade actual-- mente el de comités.

1) Organización lineal o militar. Es aquella en que la - autoridad y responsabilidad, se transmiten íntegramente por -- una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema ca-- da individuo no tiene sino un solo jefe para todos los aspec-- tos, ni recibe órdenes, consiguientemente, más que de él, y a-- él solo reporta.

Entre sus ventajas, presenta las siguientes:

- a) Es muy sencillo y claro.
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabi-- lidad.
- c) Se facilita la rapidez de acción.
- d) Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquie-- re toda su autoridad, ya que para sus subordinados es--

el único que la posee.

e) Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Ahora, dentro de sus desventajas, tenemos que:

- a) Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- b) Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- c) Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- d) Se facilita la arbitrariedad, porque cada jefe tiene cierto sentido de propiedad de su puesto.
- e) Los jefes están siempre recargados de detalles.
- g) La organización descansa en hombres, y al perderse uno de éstos, se producen ciertos trastornos.

2) Organización funcional o de Taylor. Este tipo de organización hace énfasis en la especialización y en la actualidad, esto se realiza más bien que en el nivel de los mayordomos (como se les denominaba antiguamente), en los altos niveles de la administración, por ejemplo: un departamento de fabricación y un departamento de personal, ambos con autoridad en sus respectivas especialidades sobre todo el personal respectivo.

Entre las ventajas de este sistema se hallan las siguientes:

- a) Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y por lo mismo, mayor eficiencia.
- b) Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.

- c) Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

Respecto a sus desventajas, están:

- a) Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y --responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son --comunes a varios.
- b) Se da por ello con mucha frecuencia duplicidad de mando.
- c) Surgen por lo mismo fugas de responsabilidad.
- d) Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- e) Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina, --y numerosos conflictos.
- f) De hecho, donde se da este sistema, un departamento --suele predominar sobre los demás.

3) Organización lineal y staff. Este sistema trata de --aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos --sistemas anteriores. Para ello:

a) De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.

b) Pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y --servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Lógicamente, es el sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones.

Ahora bien, un cuerpo asesora cuando:

- a) Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovarse.
- b) Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- c) Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su plena aprobación.
- d) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.
- e) Instruye para la implantación de los nuevos sistemas, y ayuda a establecerlos.
- f) Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio.
- g) Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

Por ejemplo: para un departamento de ventas, un staff será un encargado de investigación de mercados, de la publicidad, etc. Para uno de producción, un encargado de control de calidad, métodos, etc. Para toda la empresa un departamento de personal, de organización.

Sabemos que dicho cuerpo de asesoramiento sirve, cuando:

- a) Realiza tareas a nombre de los jefes de línea.
- b) Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

En la práctica se suele acudir a estos servicios de asesoramiento debido a dos razones fundamentales:

a) Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar, por ejemplo: todas las técnicas de selección de personal, de organización, de control estadístico, etc.

b) Los jefes de línea, aun suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo de realizar esas funciones por sí mismo, por ejemplo: simplificación del trabajo, adiestramiento de los obreros, etc.

4) Comités. Dentro de los sistemas de organización los comités son un auxiliar como técnica que adquiere cada vez más una amplia utilización.

Para identificar ampliamente lo que es un comité, lo definiremos como un grupo de personas de una organización, escogidas en una asamblea para consultar, decidir, o realizar en forma conjunta a un tiempo oportuno algún asunto que coadyuvará al logro de los objetivos y metas planeados.

Los comités pueden clasificarse en tres clases principales:

1) Comités consultivos. Son constituidos para someter a opinión de éste algún asunto, con la finalidad de que proporcionen ideas o juicios, tendientes a ayudar a tomar una decisión a la persona que deba hacerlo. Sin que signifique que tienen alguna facultad para decidir o ejecutar, solo se consideran como contribuyentes de ideas.

2) Comités decisivos. Se constituyen para tomar una determinación, acuerdo o resolución, considerando que pueden ser

solo en determinados asuntos. Con esto se manifiesta una limitante a la autoridad considerada en la estructura como facultante para decidir puesto que habrá de intervenir también el comité para emitir una decisión.

3) Comités ejecutivos. Formados para hacer que se cumplan o lleven a cabo alguna actividad o función. Es necesario que para evitar fugas de responsabilidad se designe a alguien responsable, es decir, a alguna o algunas personas específicamente, permitiendo lograr así una mayor eficiencia. La revisión, coordinación e impulsión de la actividad individual del comité corresponde al comité en general o al jefe de éste.

La función específica que desempeñen los comités, le otorgará además carácter de lineal o staff, formales e informales, permanentes o transitorios.

Los comites estan constituidos para:

- Ayudar en la deliberación que permita a la persona que habrá de decidir, llegar a ésta.
- Representar los intereses de los diversos grupos que emanaron.
- Consertar la acción adecuada y oportunamente para mejorar los planes y políticas.
- Fortalecer la autoridad, es decir, consolidarla.
- Transmitir información.
- Motivar a los funcionarios de niveles jerárquicos inferiores para colaborar y participar en las actividades administrativas.

Existen algunas recomendaciones para el buen desempeño de los comites:

- a) Deben fundamentar su costo.
- b) Deben funcionar bajo los principios de acción de grupo.
- c) Deben funcionar de tal manera que los procedimientos - en sus reuniones no representen dificultad alguna.
- d) Debe seleccionarse para su debate, solo aquellos temas que sean posible resolver o debatirse en grupo.

Dentro de la administración actual los comités en la estructura organizativa son un sistema muy utilizado, ya que comúnmente la organización recurre a éstos. En cuanto al tipo de autoridad que en ocasiones desempeña, podemos señalar que en realidad este es un grupo de funcionarios que actua en determinada parte de las operaciones. Lo que nos llevaría a decir que la administración basada en comités es colectiva.

Existen observaciones haciendo referencia a lo eficaz que resulta aplicar una administración colectiva a la determinación y formulación de políticas, así como a determinar límites de autoridad. Esto ocasiona que la acción individual se encau- se hacia otras actividades como son supervisar, mandar, vigi- lar, etc. Existen determinantes dentro de las organizaciones que influyen y hacen dependiente esta forma de administración, éstos pueden ser la tradición, el tipo de empresa, la calidad de los funcionarios y sobre todo el predominio que algún ele- mento tenga, puesto que utilizaría su posición de mando para - orientar la decisión del comité.

ORGANOGRAMAS

Estos son la expresión gráfica de los sistemas de organización, es decir, que mediante cuadros que contienen el nombre del puesto y unidos mediante líneas que muestran la autoridad y responsabilidad van conformando la estructura o sistema de organización.

Son conocidos también con el nombre de Cartas o Gráficas de Organización. Son sólo un instrumento de análisis o de presentación de una organización que se haya concebido.

Los organogramas nos muestran:

- 1) La división de funciones.
- 2) Los niveles jerárquicos.
- 3) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- 4) Los canales formales de comunicación.
- 5) La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos groesos de la línea de comunicación, sea, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.
- 6) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- 7) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Los organogramas deben ser comprensibles y claros, además-
contener:

- La estructura administrativa del sistema.
- El número adecuado de cuadros con la función, observan-
do entre cada uno la separación pertinente.
- El nombre de las funciones y no de las personas.
- Un número adecuado de elementos de organización.

Los organogramas se clasifican:

Por su objeto, en:

- a) Estructurales,
- b) Funcionales,
- c) Especiales.

Por su naturaleza en:

- a) Esquemáticos,
- b) Analíticos,

Por el área que representan en:

- a) Generales,
- b) Complementarios,

Por su formato, en:

- a) Verticales,
- b) Horizontales,
- c) Circulares,
- d) Escalares,
- e) Mixtos.

Los organogramas estructurales. Tienen por objeto repre-
sentar sólo la estructura administrativa de una institución o
parte de ella. Esto es, el conjunto de sus unidades y las re-
laciones que las ligan. Por tanto expresan: unidades adminis-
trativas y las relaciones que hay entre ellas. La estructura-
administrativa es como el esqueleto del organismo, por ello el
organograma estructural es como la radiografía de la organización.

Los organogramas funcionales. Son también llamados organogramas de funciones. Tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las -- principales funciones o labores de los órganos representados.

Los organogramas especiales. Tienen por objeto destacar, de una manera especial, en la composición del diagrama, alguna característica especial, ya sea de la estructura, o de alguna o algunas funciones de la organización.

Los organogramas esquemáticos. Contienen sólo lo indispensable: los órganos principales y las relaciones más simples. - No señalan detalles y se elaboran para el público. Son un instrumento de información general. Presentan una visión simplificada de una organización.

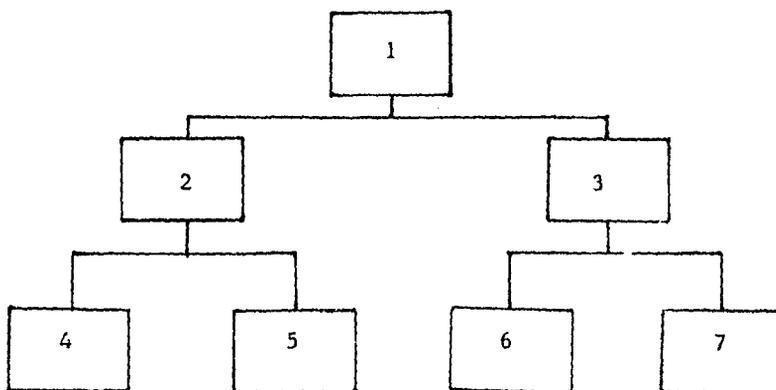
Los organogramas analíticos. Representan con el mayor detalle posible una organización para facilitar su estudio. Tienen una finalidad técnica. Contienen todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretende analizar.

Los organogramas generales. Son llamados también cartas - maestras. Representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente es--quemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.

Los organogramas complementarios. Muestran cada uno por - separado uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayores detalles sobre puestos, rela--ciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o-

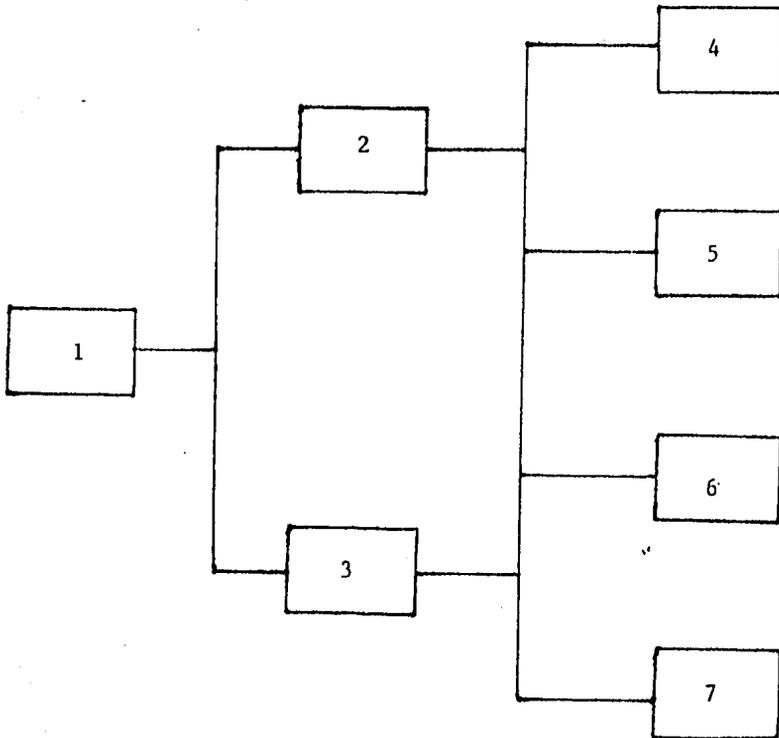
división. Generalmente comprenden todos los niveles y todos los puestos de la unidad que representan. Puede existir un organograma complementario del departamento de ventas, otro del departamento de contabilidad y así sucesivamente.

Los organogramas verticales. En los organogramas de formato vertical, el órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo. Ejemplo:

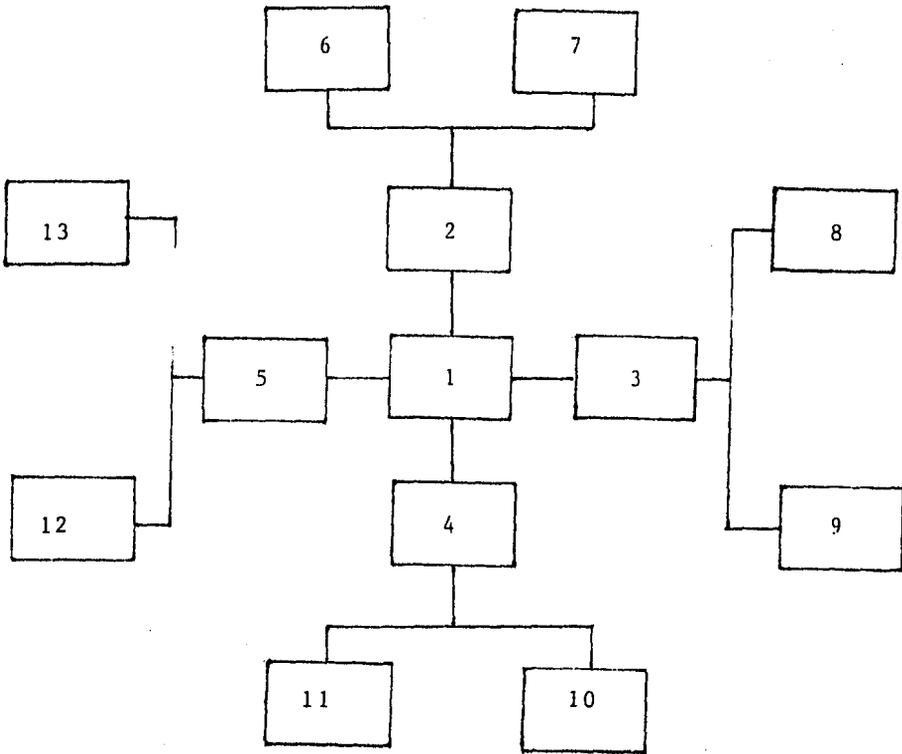


Los organogramas horizontales. Cuando son muchos los niveles jerárquicos, conviene usar el formato horizontal en el que el órgano representado de más alta jerarquía se coloca en el -- margen izquierdo, y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

Ejemplo:



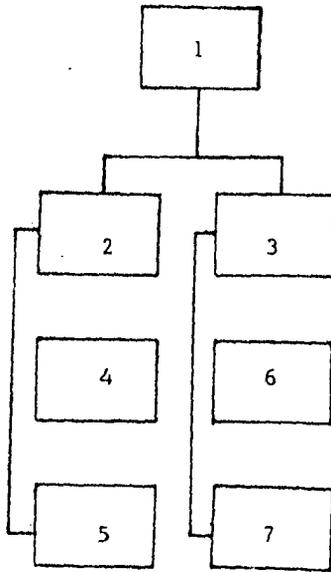
Los organogramas circulares. En los organogramas circulares, el órden representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia, y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos. Ejemplo:



Los organogramas escalares. Son una variación de los organogramas horizontales, y por lo tanto los niveles se representan de izquierda a derecha. En los organogramas escalares los niveles se marcan con distintas "sangrías", pudiéndose ayudar de líneas que señalan dichos márgenes. Las unidades administrativas (órganos y puestos) no se representan con rectángulos u otras figuras geométricas, sino con el nombre escrito de la unidad. Pueden usarse para mayor comodidad y claridad, distintos tipos y tamaños de letra.

Los organogramas mixtos. En algunas ocasiones, por comodi

dad en la composición de un organograma, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para -- otros. En este caso el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior de otro. Ejemplo:



Sin embargo, ningún organograma puede expresar por sí mismo todos los datos de la organización de una institución. Necesita completarse con un texto que explique, ya sea la naturaleza de los órganos, de las relaciones que hay entre ellos, o de sus funciones o labores.

NIVELES JERARQUICOS

La determinación de los niveles jerárquicos obedece a que la administración debe llevarse a cabo delegando la autoridad y compartiendo la responsabilidad.

Un nivel jerárquico es una división de las estructuras administrativa que comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tengan encomendada. Por ejemplo, el nivel de gerencia comprende a todos los gerentes, independientemente que lo sean de ventas, de producción o de finanzas; el nivel de ejecución comprende a todos los trabajadores, independientemente de que pertenezcan al departamento de producción, de contabilidad o de personal.

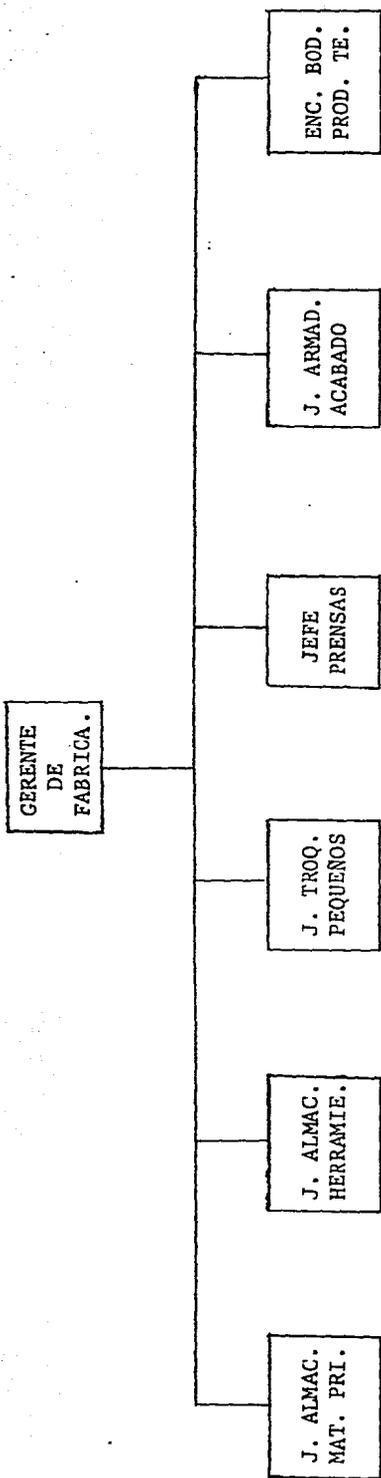
En un organograma vertical, los niveles jerárquicos corresponden a las filas, en un horizontal, a las columnas y en uno circular, a las circunferencias concéntricas.

Un nivel jerárquico es un conjunto de órganos agrupados en razón del grado de autoridad y responsabilidad, no de la clase de actividad.

El grado en que se delegue dentro de cada línea establece los niveles jerárquicos, esto implica necesariamente un crecimiento en la estructura de la organización que puede ser tanto horizontal como vertical.

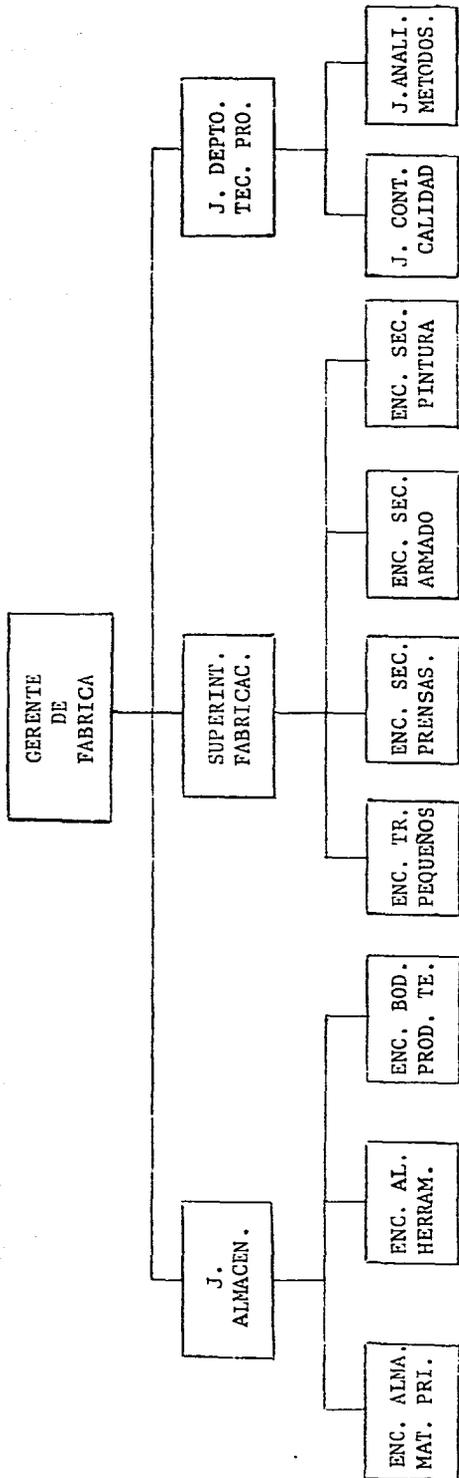
Ejemplo:

CRECIMIENTO HORIZONTAL



Este se da cuando al incrementarse las funciones, el jefe designe nuevos auxiliares suyos, dependiendo directamente de él.

CRECIMIENTO VERTICAL



Se refiere, cuando siendo numerosos a los que debe supervisar, designe a cargo de él directamente sólo a algunos v debajo de éstos encargue la supervisión inmediata de todos los demás.

Se puede decir, por consiguiente, que el crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

Cada uno de los crecimientos presentan ciertos inconvenientes, y así tenemos que el crecimiento vertical tiene la desventaja principal de dificultar la fluidez eficaz de la comunicación, pues el recorrido de ésta, hacia los niveles inferiores - tiene que pasar por varios jefes, ocasionando distorsión o equivocadas interpretaciones, agudizando esto cuando más niveles -- tenga que recorrer.

En el crecimiento horizontal el inconveniente es la amplitud del tramo de control, originando sobrecarga de trabajo al jefe asignado a supervisar y además la solución de problemas es lenta. El crecimiento horizontal solo es aceptable hasta cuando el recargo de trabajo del jefe, la dificultad de atender a sus subordinados o a la acumulación de problemas hacen necesario un nuevo nivel.

Por lo que se considera lo siguiente como algunos factores para determinar la amplitud o tramo de control:

- La capacidad que demuestran los miembros con que se cuenta, puesto que la preparación, experiencia y conocimiento de éstos, facilita el control más amplio.

- La semejanza de las operaciones supervisadas, así como las poco complejas, facilitan un mayor tramo de control.

- La existencia de un departamento staff que auxilie técnicamente en asuntos relativos a organización, personal, pla-

neación y otros cuyo estudio y resolución de problemas sea más rápido y eficaz, permitiendo aumentar el tramo de control.

- El número adecuado de elementos que habrá de reportar a un alto directivo se recomienda entre cuatro y ocho, siendo para los bajos niveles de supervisión, entre diez y veinte. El número adecuado y más acertado para supervisar en cada nivel, puede obtenerse realizando encuestas, que permitan determinarlo.

Centralización y Descentralización.

Al igual que el tramo de control plantea una dificultad, en los niveles jerárquicos se requiere de señalar la delegación de autoridad y responsabilidad adecuada, que determine la centralización o descentralización administrativa.

Puesto que no es posible centralizar o descentralizar absolutamente, ya que la existencia de niveles jerárquicos implica necesariamente que a los jefes intermedios se les asigne facultad para supervisar el trabajo, esto refiriéndose a una administración centralizada y en una descentralizada, finalmente los jefes superiores tienen que controlar, en algo, los resultados finales.

Implicando que la dificultad será determinar en que grado se centralizará o descentralizará, que de hecho nunca se llegará a alguno de los dos extremos.

La administración centralizada supone que se delegue poco y sean los jefes superiores o altos directivos quienes conserven lo más posible el control de decidir. Lo que no sucede con la administración descentralizada, puesto que implica dele

gar o facultar a los jefes intermedios para decidir y así sólo conservar los controles pertinentes en los altos niveles.

"De acuerdo con las ideas de Fayol al respecto, lo verdaderamente importante radica en:

- Fijar con exactitud el grado en que se habrá de delegar y controlar.

- Adecuar el grado de delegación y control a las características de la empresa en concreto.

- Lo estable de la delegación, ya que es muy riesgoso cambiar de sistema constantemente."

Para ampliar los juicios que deben tenerse en cuenta para determinar el grado de centralización, citamos:

- a) El tamaño de la empresa, ya que en la pequeña empresa conviene más centralizar, ya que el jefe comunmente conoce a cada uno de los miembros; así como los problemas o circunstancias, además de las técnicas que pueden utilizarse. Por el -- contrario, en la gran empresa, no es recomendable, ya que no es posible que conozca el jefe o administrador en su totalidad a las personas así como de las situaciones o problemas que se presentan y menos aún de la conveniencia de la aplicación de -- tal o cual técnica, de modo que aquí la descentralización in--terviene, pues donde se origina el problema tendrá que resol--verse.

- b) De la capacidad y experiencia de los jefes.

- c) De los controles que puedan establecerse para cada gra--do de delegación.

Las relaciones existentes entre los órganos pueden ser:

a) De subordinación. Llamada también de autoridad lineal. Es la que existe entre jefes y subordinados directos. Por ejemplo, entre un gerente o director y los jefes de los departamentos que están a sus órdenes; entre el jefe de una sección y los empleados que dependen de él.

b) De asesoría. Conocida también como de "staff" y existe entre los órganos que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos de línea, en aquellas actividades o campos que requieren conocimiento y experiencia técnica especializada. Sus opiniones no requieren obediencia, sino son simples consejos que pueden ser aceptados o no por el jefe de línea a quien aconsejan. Este puede imponerlas a sus subordinados, transformándolas en órdenes, reglas o instrucciones. La relación de asesoría se puede dar en todos los niveles de mando. El director puede tener un asesor que lo aconseje sobre las políticas de la institución; el gerente de ventas puede tener un asesor sobre publicidad, etc.

c) De representación personal. También llamada de ayudantía, que algunos autores la incluyen dentro de la plana mayor. Sin embargo, entre el asesor y los subordinados del jefe de línea no hay ninguna relación. La relación de representación personal es la que se da entre el ayudante de un jefe y los subordinados de éste. El ayudante no puede ordenar a nombre propio, porque carece de autoridad en línea, pero puede transmitir las órdenes del jefe y ordenar a nombre de éste en los casos -

concretos para los cuales haya sido autorizado. Cumplido un encargo, se necesita nueva autoridad para que la representación persista.

La relación entre jefe y ayudante es de subordinación, pero el puesto de ayudante es en cierta forma una prolongación del puesto del jefe, para la atención de aquellas labores que el jefe no puede atender por sí. El secretario particular y la secretaria ejecutiva funcionan en muchos casos como ayudantes. No debe confundirse, por ejemplo, el puesto de ayudante de gerente con el de subgerente. El segundo tiene autoridad propia en línea; el primero obra en nombre del jefe.

d) De mando especializado. Conocida como "relación funcional". Es la que existe entre un órgano especializado en determinada función, que puede dar instrucciones a los subordinados de otros jefes de línea, sobre el método de ejecución de la actividad de la cual es responsable. Esta relación es restringida a una actividad determinada y existe en forma paralela a la relación lineal. Debe precisarse cuidadosamente el alcance de la autoridad funcional para que no interfiera con la autoridad del jefe de línea. Es el caso del jefe de control de calidad, que tiene autoridad para establecer las normas que deben seguir los obreros de producción, los que dependen del jefe de producción, o la del contador general de un banco, que da instrucciones sobre aspectos contables a los contadores de las sucursales, los que dependen en línea del gerente de la sucursal.

e) De revisión. Es el caso de los órganos de auditoría -

interna. Su función es revisar sistemáticamente las operaciones realizadas por los demás órganos de la institución, para comprobar que su actuación se ajusta a las normas y procedimientos establecidos. Si sólo reportan las irregularidades a los jefes de línea, para que éstos tomen las medidas correctivas, actuarán como órganos asesores. Si obran a nombre del jefe de línea, en ayuda de éste por autoridad delegada, ordenando directamente a los subordinados, su actuación será la de representación personal.

Si tienen facultad para dar instrucciones sobre una actividad determinada, directamente a los subalternos, actúan como órganos de mando especializado. El jefe inmediato de un órgano de revisión puede ser el director general, el gerente general o gerente administrativo en las empresas privadas, o el Secretario de Estado, Subsecretario u Oficial Mayor en las unidades del Gobierno.

f) De servicio. Esta aparece cuando se han concentrado en un solo órgano determinadas actividades que significan la ejecución de acciones físicas en apoyo de otros órganos a los que no están subordinados directamente, como los servicios de intendencia, de mensajería, de mantenimiento, etc. El órgano que presta servicio puede tener diferente nivel jerárquico. -- Puede tratarse de "servicios generales", para toda la institución, como los de intendencia, o de "servicios especiales"; para una parte de ella, como los servicios de mantenimiento para el equipo de producción.

No es relación de asesoría, porque el órgano que presta el servicio no aconseja para que el órgano de línea realice algún acto, sino que es el órgano de servicio el que realiza los actos en apoyo del órgano servido. Los órganos que prestan el servicio no actúan como órganos de ayudantía o de mando especializado, porque no hay ordenes o instrucciones del servidor al servicio, sino al revés.

g) De coordinación. Es llamada también relación colateral. Existe entre órganos del mismo nivel para coordinar las actividades en que intervienen varias áreas de especialización. No significan nexos de subordinación de uno a otro. Generalmente se ejerce a través de comités. Por ejemplo, es usual que exista un comité para decidir los programas de producción, en el que intervienen los gerentes de producción, ventas y finanzas, por las repercusiones que tienen en esas tres áreas.

h) De descentralización. En muchos casos, dentro de la organización de una institución, es necesario crear unidades con cierto grado de autonomía o de descentralización, ya sea por territorio, por servicio o por colaboración. En el primer caso pueden estar las plantas o unidades foráneas; en el segundo los institutos técnicos que dependan del organismo central y en el tercero instituciones que colaboren con los objetivos del organismo central, con cierto grado de autonomía.

TECNICAS DE LA ORGANIZACION

Para efectos organizacionales, existen ciertas técnicas y entre las más importantes se encuentran, primeramente, el análisis de puestos, los manuales departamentales de organización y las cartas de distribución de trabajo.

Análisis de Puestos.

Para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. Para tal efecto, la técnica del análisis de puestos consiste, en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática.

El análisis comprende: la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue:

A) El encabezado o identificación, que contiene: a) el título; b) la ubicación; c) el instrumental; d) la jerarquía: de quién depende, a quiénes manda; contactos permanentes internos y externos.

B) La descripción genérica, que es una definición lo más breve y precisa que sea posible.

C) La descripción específica, donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas se clasifican en operaciones permanentes, periódicas y eventuales.

En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos, tales como conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos.

Manuales departamentales de organización.

Resulta de gran provecho el empleo de los manuales de organización por departamentos, ya que este nivel favorece su tamaño y su utilidad. Estos suelen contener:

1) Los objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y los de las secciones básicas que éste departamento comprende.

2) Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa, como del departamento de que se trate.

3) La carta de organización general (organograma) y la del departamento a que se refiere el manual.

4) La reglamentación precisa de los aspectos que requieren la coordinación de ese departamento con los demás de la empresa, en forma que se facilite y haga eficiente dicha coordinación, y se eviten conflictos.

5) La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe: su sistema, tipo, límites, elementos, etc.

6) Los análisis de puesto de los jefes del departamento o sección.

7) La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento, a base de gráficas de proceso y gráficas de flujo.

Carta de distribución de trabajo.

Esta técnica sirve para analizar las labores de grupos pequeños (entre cinco y quince personas) cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas. De igual manera, sirve para explicar como está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo, respecto del mismo.

Para su formulación, es necesario considerar lo siguiente:

a) Se forma una lista de deberes o actividades que corresponden a cada persona, tomandola de la descripción del puesto.

b) Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección; para ello se consulta a uno o varios jefes. No debe ser ordinariamente de más de diez. Se adiciona siempre una categoría "actividades varias", en la que puedan clasificarse todas aquellas que no pertenezcan claramente a alguna de las otras específicas.

c) Se vacían, tanto la lista de actividades o funciones genéricas, como las de los deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo, cuidando de clasificar los deberes de cada individuo dentro de los cuadros que se refieren a la función o actividad general respectiva, colocando en la columna -

correspondiente el número de horas semanales de cada uno de --
los primeros.

d) Se suman horizontalmente dentro de cada actividad o --
función genérica, las horas que correspondan a los deberes es-
pecíficos, debidamente clasificados en aquella; la suma se co-
loca en la última columna de la derecha. Se suma también en -
forma vertical el número de horas que corresponden a cada una-
de las personas que integran el grupo.

e) Se procede al análisis del cuadro (de preferencia por-
un comité) con el fin de determinar lo que puede cambiarse o -
mejorar.

f) Con los cambios que se sugieran, se hace una nueva car-
ta de distribución, que servirá para explicar el nuevo sistema
al iniciarse éste y para mostrar gráfica y objetivamente la re-
lación que tienen las actividades en ese departamento o sec- -
ción, en forma de que pueda comprenderse fácilmente.

CONCLUSION

Con lo anterior expuesto se ha pretendido poner de manifiesto que la organización como segundo elemento interactuante en el proceso, debe señalarnos las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos y cuya coordinación de esfuerzos individuales debe llevar al logro armonioso de los objetivos predeterminados, lo que necesariamente tendrá que apoyarse en darle la debida importancia a la totalidad y objetivos del organismo, a las bases primordiales necesarias para que se efectue el trabajo y principalmente a establecer los requerimientos esenciales para la organización de las funciones y departamentos, a fin de lograr unidad de acción para alcanzar las metas que se desean, lo que implica que es de acuerdo a las necesidades de cada organismo que se establece, proporcionarle una estructura pertinente y acorde a las medidas de sus planes, resultando con esto, que en algunos organismos serán más conveniente centralizar o descentralizar las funciones; permitiendo también una flexibilidad en la estructura organizacional en la medida en que el organismo modifique, aumente o disminuya sus actividades, sin tener que perder de vista aquellas que revistan mayor importancia o sean convenientes, delegando en igualdad de autoridad en los diferentes niveles y contando para su realización con un adecuado número de ejecutantes o subordinados a los que pueda en ocasiones supervisar efectivamente, según el grado de dificultad de la función.

CAPITULO IV

DIRECCION

¡QUE OBRA MAESTRA ES EL HOMBRE!
(SHAKESPEARE 1546 - 1616 EN HAMLET)

DIRECCION

DEFINICION

Hasta ahora se han tratado dos de los elementos del proceso administrativo: la planeación, que se puede decir que su importancia radica en que se requiere una elección de entre varias alternativas de acción; y la organización, mecanismo muy importante para alcanzar la coordinación.

Y es precisamente de coordinación, concepto que gira alrededor del siguiente elemento del proceso administrativo a tratar: la dirección.

Comenzaremos definiendo a la dirección como la parte del proceso administrativo a través de la cual los subordinados -- pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la organización de que se trate, por medio de la coordinación de sus diferentes elementos que la -- componen.

Decimos coordinación entre sus elementos ya que es a través de impulsar, vigilar, orientar y dirigir las actividades -- de los recursos humanos de la organización; así como de la integración de los recursos materiales, como se lograrán con eficiencia los objetivos que se han planeado previamente.

Con lo anterior hemos establecido que los elementos que integran a la Dirección y que implica que se dirigirá con efectividad a los subordinados son la motivación, la comunicación, -

el liderazgo (supervisión), la autoridad y la delegación de dicha autoridad.

Los factores que motivan a las personas son de importancia primordial para todo administrador. El diseño y mantenimiento de un ambiente propicio para un adecuado desempeño, requiere - que el administrador tenga en cuenta estos factores en todo lo que hace.

Afortunadamente, esta área del comportamiento humano ha sido muy bien investigada y ya se cuenta con mucha información - de gran valor para los administradores.

En la administración, la comunicación es un problema constante, ya que las empresas organizadas crecen y marchan a un ritmo siempre creciente y cada vez es más difícil hasta el simple hecho de mantener informados de los acontecimientos corrientes a todos los interesados en administración. Pero la comunicación entre superiores y subordinados, de manera que realmente se comprendan, se puede hacer con eficacia, debido a la existencia de algunas técnicas muy útiles. Para obtener el mayor beneficio de ellas, el punto más importante que hay que tener presente es que la selección es esencial, ya que un lenguaje claro, exacto y tonificante es inútil si el contenido del mensaje no vale la pena.

El liderazgo (supervisión) es un aspecto muy importante ya que el principal deber del supervisor para con el superior es - ver que los subordinados mantengan una alta calidad de esfuerzos coordinados, tanto entre ellos como en sus relaciones con-

otros grupos, lo cual no significa que los supervisores coordinen directamente el trabajo de sus subordinados, indica que emplean mecanismos direccionales, enseñan principios de coordinación, ilustran sus aplicaciones, y aplican pruebas para determinar la calidad del esfuerzo sincronizado.

La autoridad es importante ya que de esta depende en gran medida se obtengan resultados con responsabilidad, ya que la autoridad la podemos concebir como la facultad de tomar, libremente, decisiones de carácter operativo y como la facultad de proyectar y conservar un ambiente adecuado para la actividad personal. Así mismo la responsabilidad es la obligación de usar la autoridad para obtener fines señalados por quienes han otorgado esta autoridad. Por tanto, la autoridad en manos del administrador no implica necesariamente su empleo arbitrario o dictatorial, pero sí quiere decir que tiene la última responsabilidad en la obtención de resultados.

Respecto a la delegación, vemos que si la administración es un "hacer a través de otros", necesariamente requiere de la delegación, ya que ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino que delega en otros su autoridad.

IMPORTANCIA

La importancia de la dirección radica en que es necesaria la adecuada conducción y coordinación de los recursos materiales y humanos. Y de la interacción del capital, terreno y potencial humano dependerá en gran medida que se logren los objetivos de la empresa.

Ahora, la dirección es la parte central del proceso administrativo, a la cual se deben subordinar y ordenar los demás elementos del proceso administrativo, ya que si se planea, organiza, y controla, es sólo para la adecuada ejecución, y esta ejecución depende de la adecuada dirección que se lleva a cabo. Por lo tanto, en la medida en que se empleen técnicas útiles en los otros elementos, permitirá dirigir y realizar mejor los recursos materiales y humanos. Se puede decir que la dirección representa la esencia de la administración.

Otra razón de su importancia radica en que este elemento trata con el factor humano, ya que el hombre es un complejo individual con una larga serie de necesidades que frecuentemente están cambiando, y encarna el poder productivo que se necesita en cualquier empresa. El problema del administrador es apelar a este poder; sin embargo, los administradores también son humanos, dirigen a otros administradores y no administradores. Es cierto que ejercen autoridad sobre otros y que algunas veces esto lleva a formas de explotación, pero este fenómeno es-

tan típico de una empresa como de cualquier otra.

El administrador, en interés de su trabajo, no puede responsabilizarse de la atención total de sus subordinados: sin embargo, es responsable de ejercer tal atención en el sentido de fomentar en sus subordinados el deseo de aportar su contribución para cumplir totalmente con los objetivos de la empresa. Y decimos que los subordinados contribuirán al logro de los objetivos en la medida que el administrador despierte celo y confianza en ellos, ya que sin esta cualidad, la empresa puede estar maravillosamente organizada y asesorada y puede tener planes excelentes, pero su rendimiento será mediocre.

Las técnicas de dirección son tan difíciles de asimilar y su adaptación requiere una gran cantidad de perspicacia natural de parte del que las pone en práctica.

De lo anterior, se desprende que es necesario contar con una serie de Principios. Como todos los elementos del proceso administrativo, la dirección cuenta con sus propios principios, y éstos se pueden agrupar alrededor del propósito y del proceso de dirigir:

"El propósito de dirigir puede alcanzarse mejor a través de:

Principio del objetivo direccional. Cuanto más efectivo sea el proceso de dirigir, mayor será la contribución de los subordinados a las metas de la organización.

Principio de la armonía de los objetivos. Cuanto más efectiva sea la dirección, en mayor forma percibirán los indivi-

duos que sus metas personales están en armonía con los objetivos de las empresas.

El proceso de dirigir se refiere a la forma por medio de la cual se ejecuta un propósito. Los principios en los cuales se basa la ejecución de la dirección son:

Principio de la unidad de mando. Cuanto más completas - sean las relaciones de información de un individuo a un superior único, menor será el problema de conflictos de instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidad personales con respecto a los resultados.

Principio de la supervisión directa. Cuanto más personal y directo sea el contacto con los subordinados, más efectiva será su dirección.

Principio de liderazgo. Puesto que las personas tienden a seguir a aquellos en los cuales ven una forma de satisfacer -- sus metas personales, cuanto más entienda un administrador lo que estimula a sus subordinados y como operan estos estímulos, y cuanto mejor las refleje al llevar adelante sus actividades administrativas, probablemente será tanto más efectivo como líder.

Principio de las técnicas de dirección. A medida que las personas, las tareas y el ambiente organizacional varíen, las técnicas de dirección deben variarse adecuadamente.

En cuanto a la eficiencia de la comunicación vemos que ésta es la forma a través de la cual las personas en las empresas organizadas intercambian información con respecto al am-

biente, los requisitos operacionales de los superiores y las ideas para mejorar la eficiencia operacional, los administradores tienen la necesidad especial de contar con una comunicación excelente, y para lo cual se recomienda seguir los siguientes aspectos:

Claridad. Una comunicación posee claridad cuando se expresa en el lenguaje y se trasmite en forma tal que la comprenda el que la recibe.

Integridad. Todas las comunicaciones deben plantearse y transmitirse en forma tal que sostengan la integridad de la organización formal.

Uso estratégico de la organización informal. La comunicación más efectiva resulta cuando los administradores utilizan la organización informal para suplementar las vías de comunicación de la organización formal". (*)

(*) Elementos de Administración Moderna. Kootnz y O'Donnell. McGraw - Hill pags. 353, 354.

MOTIVACION

La afirmación de que las personas cooperan entre sí para obtener resultados que no lograrían en forma individual, explica el éxito de muchas empresas, en las que los individuos colaboran con esfuerzos aproximadamente iguales y disfrutan de los resultados también en forma aproximadamente igual.

Pero el proceso de motivar a la gente no es sencillo ya -- que motivar es inducir a la gente a actuar del modo deseado, y es aquí donde la responsabilidad del administrador entra en -- juego para que en un ambiente variado, con personal de muy diversas características y con dirigentes que forman parte del ambiente, los administradores puedan hacer mucho por motivar a sus subordinados, sin llegar a dirigirlos con extremado celo o rigidez.

El depender simplemente de la libre voluntad de las personas para realizar las obras que deben hacerse resulta inútil -- ya que existe poca gente que tenga el deseo de laborar con un propósito definido, que pueda trabajar en cooperación con el grupo o que tenga el interés de producir los bienes que requieren aquellos que no pueden, no quieren o no necesitan trabajar. En consecuencia, la utilización de los recursos humanos para crear los bienes y servicios que el mundo necesita, sólo puede lograrse por medio de una persuasión efectiva. Por esto, las técnicas y los procesos de la motivación, son de interés vital

para aquellos que deban conducir a otros a la realización de ciertas tareas.

El punto de partida para entender las actuaciones de la gente son las necesidades humanas. La gente actúa para satisfacerlas y si éstas se conocen, es entonces posible motivar a las personas para que satisfagan, o dejen de satisfacer, sus necesidades. En esto está implícito el hecho de que el individuo no es autosuficiente y por tanto tiene que intercambiar servicios, en esfuerzos cooperados, para satisfacer muchas de sus necesidades.

Los administradores están fundamentalmente interesados en aquellas necesidades humanas que pueden satisfacerse dentro de la estructura de la empresa y no pueden darse el lujo de querer satisfacer en forma paternalista todas las necesidades de los empleados. Por tanto son de gran valor los estudios científicos para determinar las necesidades humanas que la empresa está en mejor posición de satisfacer y cuya satisfacción constituye un poderoso estímulo para el desempeño de su personal. Así por ejemplo, tenemos a:

"Frederick Taylor. En su obra quiso demostrar que los trabajadores responden al estímulo de salarios proporcionales a la obra ejecutada, que contemplen las condiciones del ambiente, de las herramientas utilizadas, la dificultad de la labor realizada y el valor agregado por la mano de obra".

"Elton Mayo. Su interés primordial estaba centrado en la influencia de la monotonía y la fatiga en las condiciones del-

trabajo. Se pudo descubrir que los trabajadores no son simplemente un conjunto de individuos, sino que tienen la conciencia de formar parte de un grupo y que los valores del grupo están por encima de los individuales o empresariales; y que por tanto los miembros del grupo son vulnerables a presiones ejercidas por éste".

"Kurt Lewin. Demostró que los grupos tienen una personalidad propia, formada por el conjunto de las personalidades de sus miembros y que las fuerzas del grupo son más poderosas que los intereses individuales".

"Douglas McGregor. Puso de presente la importancia que tiene para los administradores conocer el comportamiento humano en asuntos de trabajo. Si los administradores comprenden a sus subordinados, podrán escoger el conjunto de motivaciones que mejor dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos deseados".

"A. H. Maslow. Sobre la base de su clasificación de las necesidades humanas, A. H. Maslow formuló un conjunto de relaciones jerárquicas, de las que dedujo que no crean motivación las necesidades satisfechas".

"Frederick Herzberg. Basado en sus investigaciones, Herzberg ha propuesto una teoría de motivación que considera dos factores. En el primero agrupa los aspectos que él llama de insatisfacción, es decir aquellos cuya presencia en cantidad o cualidad apreciables no causan satisfacción ni insatisfacción. Entre estos se cuentan las condiciones de trabajo, las políticas de la compañía, las relaciones de trabajo, el salario, la-

seguridad en el trabajo y la vida personal. El segundo factor lo constituyen los verdaderos elementos de satisfacción, es decir aquellos que causan más o menos satisfacción, según su nivel cualitativo o cuantitativo".

"Chris Argyris. Afirma que el hombre tiene una fuerte necesidad de obtener su propia realización y que los controles propios de una organización lo hacen sentirse subordinados y dependiente. Por lo tanto, entre mayores sean las discrepancias entre las necesidades individuales y las de la empresa, mayor será el descontento entre los empleados manifestado por apatía, conflictos, tensiones o rebelión. Dentro de esta línea de pensamiento se debe incluir en las técnicas de motivación el ofrecer oportunidades y empleos exigentes a los empleados que requieran entrenamiento especial".

"Rensis Likert. Todos los miembros del grupo, incluyendo al administrador, deben mantener una relación de mutuo apoyo y verdaderos intereses comunes que incluyan necesidades, valores, aspiraciones, propósitos y expectativas". (*)

La tendencia predominante hoy en día, es que la motivación es un asunto extremadamente difícil en vista de la compleja y dinámica naturaleza humana. Es por tanto natural, que haya -- producido resultados pobres la tendencia inicial a generalizar con base en estudios sobre muestras pequeñas y aplicar estos -- resultados a la práctica. Es posible, que nunca se logre defi

(*) Elementos de Administración Moderna. Koontz y O'Donnell. McGraw - Hill pags. 313 - 315.

nir la naturaleza humana por medio de unos pocos principios de aplicación general y quizá sea mejor así.

El sistema de motivación debe tener ciertas características propias. En primer lugar debe ser productivo, o sea que los resultados deben ser superiores a los costos. En segundo lugar, el sistema debe ofrecer un conjunto de recompensas competitivas de tal manera que sea posible atraer y conservar individuos de la calidad deseada. Además, el sistema debe ser amplio de modo que ofrezca distintos tipos de recompensas para la actividad eficiente de distintos tipos de personalidades. Debe ser igualmente flexible para que continúe siendo aplicable aunque con el tiempo se produzcan cambios en los individuos o en el ambiente.

Finalmente, los factores de motivación deben ser tanto positivos como negativos. Aunque en general son más atractivos los factores positivos, existen excepciones a esta regla.

COMUNICACION

Definición. Definiremos a la comunicación como la transferencia de información de una persona a otra. Dicha información ha de ser comprensible para quien la recibe.

Importancia. Su importancia radica en que es por medio de ésta en que se unifica la actividad organizada. La comunicación puede modificar la conducta, por medio de ésta se efectúan los cambios y es tan esencial que muchas veces una mala comunicación evita que se logren los objetivos organizacionales, por lo tanto el tipo de información que se maneje debe ser productiva, es decir, encaminada al logro de dichos objetivos.

El contar con una adecuada comunicación dentro de la empresa dependerá de las relaciones de autoridad, relaciones funcionales y relaciones de cooperación así como del establecimiento de canales de comunicación efectivos, por lo que muchas veces, la empresa tiene que cultivar internamente la habilidad de comunicación a cada uno de sus empleados.

El principal propósito de comunicación en una empresa es efectuar cambio, modificar la actuación en dirección del bienestar de la compañía.

La aplicación de los principios de la comunicación se da una vez que se ha analizado lo delicado de la información de que se trate. Es decir que los dichos principios son guías --

útiles para establecer buenas comunicaciones porque dirigen la atención hacia cuatro zonas críticas: calidad del mensaje, condiciones de recepción, mantenimiento de la integridad del esfuerzo organizado y aprovechamiento de la organización informal.

"Principio de la claridad. Una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la persona a quien va dirigido.

Principio de integridad. En la administración las comunicaciones son medios más bien que fines. El propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para la realización de los objetivos de la empresa.

Principio del uso estratégico de la organización informal. La comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización informal para suplir los canales de comunicación de la organización formal". (*)

Como en todo proceso, la comunicación requiere de la intervención de algunos elementos; estos son:

a) Emisor. Es aquella persona o aquel grupo en el que se origina la comunicación y quien dirige todo su proceso; por --

(*) Elementos de Administración Moderna. Koontz y O'Donnell. McGraw - Hill pags. 332 - 333.

ello tiene la responsabilidad de preparar todos los elementos de dicho proceso y de controlarlos en forma que se realice eficazmente la misma comunicación.

b) Receptor. Es aquella persona o grupo a quien va dirigida dicha comunicación. Reviste gran importancia, pues todo el proceso de la comunicación debe adaptarse al nivel del receptor, y no al del emisor.

c) Canal o medio. Toda comunicación necesita de un medio o canal por el cual pase: la palabra hablada, la palabra escrita, determinados gestos o actitudes, ciertos signos y aun algunas inacciones u omisiones. En la práctica se combinan varios de estos elementos como canal de la comunicación. Este elemento debe tomarse muy en cuenta, ya que tiende a disminuir la claridad, la precisión, la energía y la fidelidad de la comunicación. Por eso, cuanto más largos sean los canales, suele debilitarse o distorsionarse dicha comunicación.

d) Contenido. Es aquella que queremos comunicar: el mensaje que queremos transmitir; todo el proceso debe realizarse en forma tal, que ese contenido vaya íntegra y fielmente del emisor al receptor, ya que ése es el fin de la comunicación.

e) Retroalimentación. Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta; por ello se dice que la comunicación es esencialmente bilateral: quien era emisor, se convierte en receptor, y viceversa.

f) Ambiente. En gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las rela-

ciones entre el emisor y el receptor. Dentro de este elemento debemos de tomar muy en cuenta lo que se denomina barreras de la comunicación que se clasifican dependiendo de la claridad, precisión, fidelidad de la comunicación, etc. en:

- Semánticas: Sentido y connotación, mensajes mal expresados.
- Fisiológicas: Lesiones físicas.
- Sicológicas: Timidez, inseguridad, problemas emocionales.
- Administrativas: Estructuras mal planeadas.
- Técnicas: Distorsión, bloqueo, fallas.

Además otro obstáculo lo constituye el ruido que es todo aquello o elemento que interfiere u obstaculiza el proceso de la comunicación.

Se puede lograr una mejora notable en la eficiencia si se destruyen las barreras de la comunicación, puesto que una "mejora" es todo cuanto puede realísticamente esperarse, ya que la comunicación perfecta no existe.

La comunicación se puede clasificar considerando los siguientes criterios:

A) Por razón de los canales que sigue, y de su contenido, se divide en formal o informal.

La primera es la que lleva un contenido querido u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por ésta; -- así, por ejemplo, es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las órdenes, etc.

La informal, por el contrario, no se refiere a las cosas - que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados. Son ejemplos de comunicación informal los comentarios, - los chismes, etc.

B) Por razón del receptor puede ser individual o genérica, según que vaya dirigida a una persona concreta, o en general a un grupo, sin precisar nombres de persona.

C) Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o informativa.

La primera exige una respuesta precisa: una acción, una -- omisión, un cambio de actividad. La segunda alguna acción, -- sin imponerla obligatoriamente. La tercera, simplemente comu-- nica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, al me-- nos en un plazo inmediato.

D) Por razón de su forma puede ser oral, escrita, o gráfi-- ca. La primera puede ser personal, telefónica, por interphone, etc. Importa escoger el tipo de comunicación más adecuado en-- cada caso.

E) Por su sentido puede ser vertical u horizontal, según-- que se realice dentro de una línea de mando, o entre varias lí-- neas. La primera se subdivide en descentente y ascendente.

"La comunicación vertical descendente está formada por:

- Políticas.
- Reglas.
- Instrucciones.
- Ordenes.

- Informaciones.
- Manuales de organización.
- Gráficas.
- Avisos en tableros.
- Folletos.
- Cartas de la gerencia.
- Periódicos o revistas internas.
- Películas.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como:

- Reportes.
- Informes.
- Sugestiones.
- Quejas.
- Entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida).
- Encuestas de actitud.

La comunicación horizontal comprende:

- Juntas.
- Comités.
- Consejos.
- Mesas redondas.
- Asambleas". (*)

(*) Administración de Empresas. 2a. parte. Reyes Ponce, Agustín. Limusa. Pág. 315.

LIDERAZGO

Existe un hecho comprobado relacionado a la capacidad máxima del ser humano en el trabajo y es en el sentido de que - pocos subalternos trabajan a su máxima capacidad, ya sea como resultado de una falta de motivación o de oportunidad, o de - circunstancias ambientales adversas o administradores medio- - cres, y es aquí donde observamos que una de las cualidades - que deben poseer los administradores es la habilidad de diri- - gir, es decir, inducir a los subordinados a cumplir su traba- - jo con celo y confianza.

Ser líder significa guiar, conducir y dirigir. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos con la - aplicación máxima de sus capacidades, pero nunca debe perder - su identidad, o sea que el líder debe tomar su lugar frente - al grupo facilitando su progreso e inspirándolos para cumplir - las metas de la organización.

Los líderes existen esencialmente a causa de la necesidad de la gente de seguir a alguien y de este hecho se desprende el principio fundamental del liderazgo: "puesto que la gente - tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfa - cer sus propias metas, cuanto más entienda un administrador - qué estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos y cuanto más refleje esta comprensión al llevar adelante sus - acciones administrativas, probablemente será tanto más efecti -

vo como líder".

Un factor importante dentro del liderazgo es el referente al ambiente, ya que el ambiente en el cual ocurren las relaciones interpersonales del grupo tiene una influencia en la calidad del liderazgo. Este ambiente está afectado seriamente por los éxitos y fracasos del líder, y éstos, a su turno, resultan en parte de las habilidades administrativas y en parte de factores externos. Los factores de sanidad -supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salarios, políticas, y seguridad en el trabajo- son fáciles en tiempos de prosperidad. En tiempos de adversidad, cuando los factores de sanidad pueden reducirse gradualmente en volumen, alcance, y calidad; -las relaciones humanas y la supervisión- aún pueden mejorar, ciertamente, el esfuerzo puede ser más productivo, y se le da mayor atención a la habilidad del liderazgo.

Las cualidades que debe reunir un líder son las siguientes:

- Empatía. Es la habilidad de colocarse en la posición de otra persona, simulando los sentimientos de esa persona, sus prejuicios y valores.

- Objetividad. Es decir, los administradores deben tratar de observar y trazar las causas de los acontecimientos en forma no emocional.

- Conocimiento de sí mismo. Es imposible tener empatía o ser objetivo sin conocimiento de sí mismo. El administrador,

debe conocer los efectos sobre los demás de sus actitudes y hábitos de manera que pueda corregir aquellos que atraen respuestas negativas.

Debido a que todo tiende al cambio, es este otro aspecto al que debe enfrentarse un líder, es decir, tratará de eliminar la resistencia al cambio. Las formas disponibles para inducir a un cambio de comportamiento se basan en la disipación de los temores y en la satisfacción de las necesidades. El hombre siempre ha temido lo desconocido, y el cambio representa lo desconocido. No sabe cómo le afectará el cambio en la marcha de un negocio. Debe prepararse de antemano para este tipo de cambio y ello requiere buena comunicación, incluyendo una explicación del propósito del cambio, su período de tiempo y el efecto anticipado sobre la organización.

Es cuestión de moda creer que el estilo de liderazgo de un administrador puede ir desde la autocracia hacia la libertad completa. Para aquellos que sostienen esta teoría, cada administrador puede y debe asumir una actitud predominante autocrática, democrática, o de "laissez faire", según lo que convenga en una determinada situación. Es decir que existen tres formas de dirigir a un grupo: mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración.

Estas técnicas de liderazgo son las siguientes:

El autócrata consumado. Para dirigir al grupo, se apoya este únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de la autoridad en su propia persona,

por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz - de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad - que le da el puesto. Además no prepara ni capacita a su gente: confunde el dar instrucciones, con capacitar; de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

El autócrata benévolo. Se le ha llamado supervisor paternalista porque trata a sus empleados como si fueran sus hijos; se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con que lo hace con su propia familia, se le ha llamado también manipulador, porque en ocasiones puede no ser tan sincero en sus afectos sino que trata de manejar a la gente; a fin de que hagan solo lo que él quiere y como él quiere. Su actitud despierta afecto y simpatía, con excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante. Se le codifica como pseudodemócrata si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque él sea siempre el que dice la última palabra.

El indiferente. Los dos supervisores anteriores tienden a hacer irresponsable al trabajador. El supervisor indiferente, en cambio, es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede "escurre el bulto", "lanza la pelota" de la responsabilidad al primero que se le acerque, por lo que la moral de trabajo y la productividad se encuentran al mínimo y el empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.

El demócrata. El supervisor demócrata es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal, sino en la autoridad informal, que se deriva de su persona. El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que corresponde es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores. El demócrata proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse, pero piensa que lo demás depende de ellos mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de estos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

SUPERVISION

La división del trabajo ha llevado a que en las organizaciones cada persona desempeñe un papel más o menos definido; en las piramidales de estilo tradicional se encuentran diversas jerarquías, estableciéndose una relación de mando y subordinación entre quienes se encuentran en una categoría superior y quienes se encuentran en las inferiores. La relación de mando y subordinación genera una serie de conductas, matizadas por las teorías gerenciales. La división del trabajo, así mismo, requiere de una coordinación.

El mecanismo más viejo, y al tiempo el más importante para alcanzar la coordinación, es el supervisor. Su principal deber para con el superior es ver que los subordinados mantengan una alta calidad de esfuerzos coordinados, tanto entre ellos como en sus relaciones con otros grupos, lo cual no significa que los supervisores coordinen directamente el trabajo de sus subordinados. Indica que emplean mecanismos direccionales, enseñan principios de coordinación, ilustran sus aplicaciones, y aplican pruebas para determinar la calidad del esfuerzo sincronizado.

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el de trabajo al que supervisa;

el de la dirección del que es representante inmediato; y el de supervisores del que es compañero. De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en cinco direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva al menos seis papeles diferentes:

- a) Guía e instructor de sus empleados.
- b) Ejecutor de ideas; de las propias y de las procedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- c) Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- d) Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- e) Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas estas por los delegados sindicales y por los propios interesados.
- f) La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 11 dice: - "Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan en sus relaciones con los trabajadores"; es decir, la ley adjudica a los supervisores un rol específico; por lo tanto, deben conocerla a fondo a fin de no violarla.

El supervisor, pues, es el hombre que se encuentra en una posición intermedia entre lealtades y exigencias, opuestas --

unas a otras. El supervisor ineficaz se deja exprimir por estas presiones opuestas; el efectivo, las resiste y sirve de eslabón de comunicación entre los que se hallan por encima y por debajo de él. En otras palabras, se encuentra en una constante encrucijada de conflictos, y para suavizar lo anterior, existen tres reglas relacionadas a la supervisión; éstas son:

- De la unidad del cuerpo administrativo. "Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes".

- De la doble preparación. "Todo supervisor necesita ser preparado, no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe".

- Del fortalecimiento de la autoridad supervisora. La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por él.

Algunas funciones que debe llevar a cabo al supervisor son las siguientes:

- a) Distribuir el trabajo.
- b) Saber tratar a su personal.
- c) Calificar a su personal.
- d) Instruir a su personal.
- e) Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.

- f) Realizar entrevistas con éstos.
- g) Hacer informes, reportes, etc.
- h) Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
- i) Mejorar los sistemas a su cargo.
- j) Coordinarse con los demás jefes.
- k) Requiere, sobre todo, mantener la disciplina.

Sin embargo , pensamos, que cualquier supervisor debe ser un experto en su actividad técnica, pero también en los aspectos administrativos (planear, organizar, dirigir y controlar)- y en los humanos. Esta responsabilidad es mayor entre más alta sea la jerarquía que tiene el supervisor.

AUTORIDAD

La autoridad la podemos definir como el poder para tomar decisiones que afectan la conducta de otras personas. Al examinar los tipos de autoridad vemos que ésta también da la facultad para decidir sobre ciertas acciones (autoridad para comprar, para cerrar una venta, para lanzar un producto, etc).

Ahora el concepto de poder es usado para describir cierto tipo de relaciones entre dos o más personas. El poder se encuentra íntimamente ligado a la estructura de sanciones y recompensas en un grupo o en una organización, pues quien lo detenta puede poner en juego esa estructura.

En la organización formal el poder se transforma en autoridad que a su vez representa la clave para el trabajo administrativo ya que el propósito de la autoridad es asegurarse que todos los planes sean coordinados y las tareas asignadas a personas capaces de hacerlas.

Ahora bien, el mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada y el poder de mandar, incluye necesariamente tres cosas diversas:

- 1) Determinar lo que debe hacerse,
- 2) Establecer cómo debe hacerse
- 3) Vigilar que lo que debe hacerse, se haga.

Así mismo se deben distinguir dos formas básicas en que puede ejercerse el mando, estas son:

a) Ordenes. Consiste en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada: de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción.

b) Instrucciones. La instrucción difiere de la orden en que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida. Desde luego se comprende que, por tratarse de situaciones repetidas y de índole más general, la instrucción suele tener, más importancia que la orden. De ahí que, si bien la orden en muchas ocasiones tendrá que transmitirse verbalmente, las instrucciones, por regla general, conviene que se den por escrito.

Existen tres clases de autoridad en las organizaciones: - a) La basada en fundamentos racionales (jefatura); b) en fundamentos carismáticos (liderazgo), y c) en fundamentos profesionales.

- Jefatura. La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan la organización y del derecho que tienen quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir órdenes. Se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus

realizaciones pasadas; y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa. En tal forma, este elemento puede cambiar; sin embargo, su sucesor tendrá la misma cantidad de autoridad formal, a menos que la estructura de la organización sea cambiada; es decir, dicho influjo proviene del puesto y no de la persona; es, pues, una autoridad formal.

- Liderazgo. La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional; aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder.

Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; sino por lo contrario, aceptados y seguidos.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que ha de hacer.

- Autoridad profesional. Esta autoridad comprende todos los conocimientos, experiencias, habilidades, etc, que el supervisor debe poseer. Ordinariamente, los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, precisa que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello. Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esta auto-

ridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

Puede decirse que la situación ideal en las organizaciones es que el supervisor reúna los tres tipos de autoridad; - formal, personal y profesional. Definitivamente, su puesto - le proporciona la autoridad formal necesaria, pero la caren-- cia de cualquiera de las otras dos fuentes de autoridad aca-- rreará problemas que van a reflejarse en un funcionamiento -- inadecuado de la organización y en una serie de frustraciones y conflictos para los subordinados.

DELEGACION

Considerando que ningún jefe puede hacer todo por sí solo, debe por lo tanto delegar en otros su autoridad y compartir su responsabilidad, de ahí que Delegar es dar a otra persona nuestra autoridad y compartir la responsabilidad, para que haga nuestras veces.

Ahora, tomando el aspecto de responsabilidad, pensamos que es uno de los términos que más se presta a discusión, ya que mientras algunos autores afirman que la responsabilidad también se delega en forma absoluta al igual que la autoridad, otros afirman que la responsabilidad no puede delegarse ya -- que ésta nace de la relación superior-subordinado, del hecho de que el administrador tenga la autoridad para requerir servicios específicos de otra persona; entonces la responsabilidad únicamente se comparte ya que ésta seguirá teniéndola el administrador ante su superior.

Así mismo, vemos que la responsabilidad puede ser una -- obligación continua, o puede ser descargada por una acción -- única y que no surgirá nuevamente.

Dentro de las ventajas que presenta la delegación está:

- 1) Permite evitarnos detalles, para ocuparnos mejor de las cosas de mayor importancia.

- 2) Por lo tanto, aumenta la eficiencia administrativa.
- 3) Favorece la especialización.
- 4) Permite que las decisiones sean tomadas con una mayor base sobre la realidad.

Y dentro de las desventajas estan las que:

- 1) Puede hacer perder control.
- 2) Puede hacer perder unidad de mando.
- 3) Puede engendrar falta de uniformidad.

De éstas se desprende que deben fijarse reglas para una adecuada delegación, éstas pueden ser:

- 1) Deben fijarse controles apropiados para cada grado de delegación que se realiza.
- 2) Debe delegarse con base en políticas y reglas.
- 3) Cuanto mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.
- 4) La delegación requiere preparación en el delegado.
- 5) Debe adiestrarse a los jefes delegados.
- 6) Debe delegarse tan pronto como se observa que el trabajo de control empieza a entorpecer las decisiones.

Por último, se señalan los tipos de delegación que se pueden dar y que son los siguientes:

- a) General y concreta, según que se dé para todas las actividades de una división, departamento o sección para la que se nombra jefe, o sólo para determinadas actividades o funciones que existen en esas unidades de organización.
- b) Temporal o ilimitada, según que se comunique por só-

lo un período de tiempo, o que se delegue sin límite de tiempo.

c) Lineal, funcional o staff, según que se dé autoridad como jefe único sobre un grupo; o bien como autoridad que se comparte con otros jefes sobre el mismo grupo; o como nombramiento que se da sin autoridad formal, sino sólo la que se -- obtenga a base de la capacidad que se demuestre, el prestigio que se adquiera y el convencimiento que se logre.

d) Individual y colectiva, según que se comunique a una sola persona o a un comité.

e) Delegable o indelegable, según que la persona que recibe la delegación de autoridad, pueda a su vez delegarla a - otros jefes inferiores, o carezca de esta facultad.

FILOSOFIAS GERENCIALES

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

Uno de los primeros escritores en dramatizar la cuestión del factor humano explícitamente fue Douglas McGregor. En su obra "El lado humano de las empresas", fijó, en extremos -- opuestos, dos tipos de suposiciones sobre los seres humanos, -- que imaginó estaban implícitos en las actuaciones de los administradores despóticos y de los tolerantes. Es importante -- observar que las suyas fueron deducciones intuitivas, que no estaban basadas en ninguna clase de investigación.

"El administrador déspota, o "Teoría X", se presume que emite los juicios siguientes sobre sus empleados:

1) El ser humano corriente tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará cuantas veces pueda.

2) Debido a esta característica humana de la aversión -

al trabajo, la mayoría de la gente debe ser obligada, dirigida, amenazada con castigo para lograr que realice el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.

3) El ser humano corriente prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, relativamente tiene poca ambición y, por encima de todo, quiere la seguridad". (*)

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

(*) Elementos de Administración Moderna. Koontz y O'Donnell.- McGraw-Hill Pág. 297.

ción que requieren muchos detalles cotidianos, pierde la oportunidad de planear; su máximo interés radica en el control.

"El administrador tolerante, o "Teoría Y", presume lo -- sig.:

1) El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.

2) El control externo y la amenaza de castigo no son -- los únicos medios para llevar a cabo el esfuerzo que se necesita para realizar los objetivos de la organización. El hombre tiene que ejercitar la autodirección en el servicio de -- los objetivos con los cuales ha adquirido un compromiso.

3) El compromiso con los objetivos es una función de -- las recompensas asociadas con su realización.

4) El ser humano corriente aprende, en condiciones adecuadas, no solamente a aceptar sino también a buscar responsabilidades.

5) La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingeniosidad y creatividad en la solución de problemas de organización se halla amplia y no estrechamente distribuida en el común de las gentes.

6) Bajo las condiciones de vida moderna industrial, las capacidades intelectuales del ser humano promedio sólo se utilizan en parte". (*)

Como es fácil apreciar, esta postura es radicalmente -- opuesta a la anterior. Tomando las ideas de los economistas --

(*) Elementos de Administración Moderna. Koontz y O'Donnell.- McGraw-Hill Págs. 297-298

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

La efectividad del recurso de comparar extremos es una técnica excelente para lograr un objetivo. El perjuicio que puede ocasionar es dejar la clara impresión de que los administradores son practicantes de la Teoría X, y que debían ser partidarios de la Teoría Y. En realidad, uno y otro serían personas sin valor, cuyo desempeño se atacaría o se aprobaría. En el mundo real de la administración es muy difícil encontrar un administrador que sea completamente una u otra cosa. Los administradores no emplean hombres promedio: emplean individuos. Mientras más definida sea la responsabilidad de los administradores, mayor cuidado tendrán en utilizar los factores de producción, incluidos los factores humanos. En realidad, ellos emplean todos los grados de dirección y control, según la naturaleza de los subordinados, porque al final lo que quieren es el pleno esfuerzo de sus empleados.

Sin embargo, existe una teoría intermedia denominada -- Teoría Z (Strauss y Sayles) o de relaciones humanas (Miles) -- y que supone lo siguiente: "1) La gente quiere sentirse impor

tante;

- 2) Ser informada;
- 3) Pertenecer a grupos; y
- 4) Que se le reconozcan sus méritos.

Pero para esto es necesario contar con una serie de políticas, y que son las siguientes:

- a) Ensaltar por un trabajo bien hecho.
- b) Informar a los subordinados.
- c) Lograr que la gente se sienta importante.
- d) Establecer un espíritu de "gran familia".
- e) Vender las ideas.
- f) El jefe debe explicar el "por qué" de las órdenes".-

(*)

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

Como conclusión diremos que en México es necesario adecuar los sistemas a los patrones culturales y no a la inversa; sin embargo, falta mucho por hacer a fin de construir organizaciones congruentes con nuestras premisas culturales.

(*) Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Trillas. Págs. 127-128.

AUXILIARES TECNICOS DEL MANDO

Existen determinados medios que ayudan a mandar con más-eficacia, y entre los principales se encuentran la disciplina positiva, la disciplina negativa, las recompensas, la calificación de méritos y los sistemas de sugerencias y de quejas.

Disciplina. La disciplina consiste en el mantenimiento del orden o su restitución por dos medios: convencimiento, y anuncio de una sanción. Surgen así dos tipos de disciplina: positiva y negativa.

Disciplina positiva. Podemos decir que es el orden que se obtiene por la obediencia espontánea a las reglas, debido a los sistemas que facilitan y favorecen el auto-control.

Son medios de disciplina positiva:

1) La promulgación clara y permanente de las normas que deben observarse, por ejemplo: difusión de políticas, manuales de departamento, etc.

2) Los medios que impiden físicamente la violación de una norma, más bien que la prohibición, que muchas veces sólo incita a saltarla; por ejemplo: en vez de poner letreros de prohibición de paso, cerrar ese paso físicamente.

3) La participación de quienes han de obedecer la orden, en la formulación de las normas que han de obedecer.

4) El involucrar en la orden el por qué de la misma, no como solicitud de aprobación, sino como factor que muestre su

importancia.

5) La fijeza en las órdenes y normas, ya establecida en las reglas sobre estabilidad del mando, ya que así como favorece una actuación en determinado sentido el hábito, el cambio ayuda a romperlo.

Disciplina negativa. Esta constituida por las sanciones y los castigos; son los menos recomendables, pues significa que la disciplina positiva ha fallado. Sin embargo, siempre serán necesarios en último término. Desgraciadamente, son los más usados y, a veces, los únicos medios empleados.

Para que sus defectos se eviten en lo posible, debe proveerse a que:

- 1) Los castigos no lesionen la dignidad personal.
- 2) Que se busque el efecto medicinal y preventivo, más bien que el de justicia.
- 3) Que exista una graduación al aplicarlos, comenzando por los más leves, y dejando los graves para el último.
- 4) Que sean medidas extremas, usadas sólo cuando las demás no hayan dado resultado, o que la falta sea de tan extrema gravedad que, de no sancionarse de inmediato, produciría daños muy graves.
- 5) Que se medite mucho antes de aplicar una sanción, pues una vez notificada no debe retractarse.

Las recompensas. Es evidente que el hombre que subordina sus intereses y su actividad a otros distintos, obra o actúa por una recompensa, la cual puede ser ordinaria o extra-

ordinaria.

Las recompensas ordinarias deben estructurarse, en tal forma, que constituyan un permanente estímulo para obtener la colaboración debida. De esta manera, los diferentes sistemas de salarios (incentivos, gratificaciones, etc.) actúan como un medio de buscar cooperación.

Las recompensas extraordinarias, como cualquier estimulante, debe cuidarse de no abusar de ellas, porque en tal caso pierden su eficacia. En principio, parece mejor establecer sistemas que automáticamente concedan esas recompensas al mayor esfuerzo, cuidado, ahorro, etc., que otorgarlas por mera apreciación, porque en este último supuesto, puede darse lugar a suspicacias de favoritismo.

Calificación de méritos. Es la apreciación sistemática y análitica de la calidad de la realización personal del trabajo por cada empleado. El análisis de puestos fija el contenido de un puesto (impersonal); la calificación de méritos trata de medir la realización personal de cada trabajador, comparándola con lo que debfa hacer. Para que sea técnica, exige, como mínimo, que no sea una apreciación global: (trabajador malo o bueno) sino que, por lo menos, distinga características, como calidad, rapidez, puntualidad, etc.

Los sistemas de calificación se reducen a tres grupos:

1) Comparación, en la que se trata de señalar para cada característica el trabajador óptimo y el mínimo y, entre ellos, por su orden, la gradación de los demás.

2) Escalas, que consisten en hojas en que cada característica y sus grados, están definidos, con el fin de colocar a cada trabajador en el grado correspondiente.

3) Listas checables, procedimientos muy complejos, que buscan principalmente evitar que las amistades o enemistades del calificador puedan influir en la calificación.

Sistemas de sugerencias. Las sugerencias de los obreros, empleados, jefes inferiores, etc., no sólo tienen importancia porque, estando ellos en contacto directo e inmediato con la realidad del trabajo, pueden tener ideas de gran valor si se aplican, sino además, por el estado o ambiente que crean. En efecto: cuando un trabajador, cualquiera que sea su nivel en la empresa, sabe que sus puntos de vista sobre su propio trabajo o el de los demás, podrá ser tomado en cuenta, ocurren dos cosas fundamentales:

a) La primera es que ese trabajo lo realizará con mayor interés y entusiasmo, ya que es indiscutible que uno de los elementos que hacen más penoso el trabajo, es el de ser impuesto, y, por el contrario, la espontaneidad siempre lo hace más agradable y ameno.

b) Por otra parte, adopta la actitud analítica de investigación, que implica el hecho de actuar en forma de buscar algo que pueda mejorarse o cambiarse, ya que existe algún interés económico, o aun meramente moral, de prestigio, etc., en hacerlo así. Los sistemas de sugerencias hacen al trabajador más atento, analítico y cuidadoso en sus labores.

Existen diversas formas para premiar las sugerencias. --
Fundamentalmente pueden reducirse a tres básicas:

a) Premios que se otorgan como una cantidad fija para --
cualquier sugerencia que se presente dentro de un período de-
terminado.

b) Premios cuyo monto se gradúa según la importancia y -
beneficios de las sugerencias en cada período.

c) Premios que consisten en un porcentaje de lo que se -
habrá de ahorrar, o bien de lo que habrá de aumentar la pro--
ducción durante un período determinado, con motivo de la apli-
cación de las sugerencias.

Sistemas de quejas. Las quejas tienen importancia para -
el mando, no sólo porque crean un clima adecuado para éste, -
sino, sobre todo, porque resuelven objeciones que los subordi-
nados presentan para obedecer, corrigen defectos que inicial-
mente no se habían previsto, presentan campos de decisiones -
complementarias que deben tomarse, etc.

Debemos distinguir como etapas distintas en la queja, las
siguientes:

1) Insatisfacción. Consiste en el estado de descontento
que el empleado, trabajador o jefe, tienen respecto de una --
situación concreta; por ejemplo: el sueldo que perciben, la -
forma en que se dan las órdenes, etc.

2) Queja. Consiste en la manifestación expresa, oral o-
escrita, que el empleado hace a sus superiores, sobre aquello
que le ha producido insatisfacción.

3) **Agravio.** Existe éste cuando un empleado considera -- que su queja no ha sido resuelta justamente, lo mismo que -- cuando estima que esa queja no ha de ser oída; por ejemplo, -- cuando una empresa adopta una política de rechazar, o al me-- nos dificultar, la presentación de quejas.

Las quejas pueden ser:

A) **Objetivas.** Las que fueron motivadas por hechos con-- cretos que pueden comprobarse aun cuantitativamente: por ejem-- plo, un tiempo extra mal computado, fallas en el aprovisiona-- miento de materia prima o de equipo, errores en el calendario de vacaciones.

B) **Subjetivas.** Las que están basadas en la apreciación-- del quejoso, o la interpretación que da a determinados hechos, por ejemplo: forma de ser tratado por sus jefes, reconocimiento de sus méritos, servicios, etc.

C) **Mixtas.** Son aquellas que se basan en hechos comprobables, pero cuya interpretación se funda en reacciones subjetivas, por ejemplo; "los salarios son inadecuados", "el trabajo es complicado".

CONCLUSION

Consideramos en primer lugar que la dirección es una de las etapas más importantes del Proceso administrativo, por el simple hecho de que representa la parte central de dicho proceso, a la cual se deben subordinar y ordenar las demás etapas; ya que si se planea, organiza y controla, es sólo para la adecuada ejecución, y esta ejecución depende de la adecuada dirección que se lleve a cabo. Podemos decir que la dirección representa la esencia de la administración.

Así mismo, observamos que esta etapa del Proceso Administrativo trata con el elemento humano, por lo que es necesario contar con una buena motivación, es decir, que los administradores deben tener la habilidad de inducir a los subordinados a cumplir su trabajo con la aplicación máxima de sus capacidades, tomando en cuenta factores tales como el ambiente de trabajo y una adecuada comunicación, ya que por medio de esta última, es que se unifica la actividad organizada.

Otros aspectos que van ligados a la dirección son los relativos a la autoridad y a la delegación de ésta. La autoridad es importante puesto que de ella depende en gran medida se obtengan resultados con responsabilidad, y la autoridad la podemos concebir como la facultad de proyectar y conservar un ambiente adecuado para la actividad personal.

En cuanto a la delegación, podemos decir que consiste en-

dar a otra persona nuestra autoridad y compartir la responsabilidad, para que haga nuestras veces. Consideramos que el término responsabilidad se presta a discusión ya que mientras algunos afirman que la responsabilidad también se delega en forma absoluta, otros opinan que únicamente se comparte. Nosotros nos inclinamos más por la segunda opinión.

Por último, consideramos de vital importancia el señalar los diferentes modelos o filosofías gerenciales (Teorías X, Y, y Z) y que han sido tratadas en su momento, por lo que nos limitamos a opinar que en México es necesario adecuar los sistemas a los patrones culturales y no a la inversa; sin embargo, falta mucho por hacer a fin de construir organizaciones congruentes con nuestras premisas culturales.

CAPITULO V

CONTROL

SI EN CUALQUIER ARTE DONDE HAY QUE PENSAR
Y MEDIRSE SE SUPRIME LA ARITMETICA, CUAN
POCO QUEDA DE ESE ARTE.

(PLATON 427-347 A.C.)

CONTROL**DEFINICION**

El control constituye el elemento que cierra el Proceso - Administrativo, por lo cual, consideramos que la esencia del control es la retroalimentación, ya que se puede comparar con la función de un regulador.

Lo anterior se explica mejor si observamos la siguiente - definición: "El control es la medida y la corrección del de-- desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar- que los objetivos y planes de la empresa diseñados se reali-- cen de la mejor forma posible". De hecho, es la función del control hacer que ocurra lo que se intenta, es decir, que los controles son a la vez medios de previsión.

Como ya hemos visto la planeación es a su vez una herra- mienta de control, ya que todo control es imposible si no se- compara con un plan previo. De esta afirmación, parte otra - definición sobre control, y que es la siguiente: "Es la medi- ción de los resultados actuales y pasados, en relación con -- los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de co- rregir, mejorar y formular nuevos planes". Definición de - - Maddock.

Un buen control implica el diseño de mecanismos de con- - trol y de información que se ajustan al plan individual, a la

organización, a las necesidades específicas de la empresa, y a los requerimientos personales del administrador. De lo anterior se desprende el principio de la responsabilidad del control: El administrador encargado de la ejecución de los planes tiene la principal responsabilidad del ejercicio de control, es decir que la forma más directa de control es la certeza en la calidad de los administradores.

La mayoría de los controles son parciales, es decir que éstos se concentran en un aspecto de las operaciones, como por ejemplo: calidad del producto, flujo de caja, costos, o algún otro aspecto más bien limitado.

Ahora bien, atendiendo a su forma de operar, el control puede ser de dos tipos:

1) Control automático. Es aquel que se denomina también control preventivo, ya que no hay que esperar que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva ya que un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla.

2) Control sobre resultados. Es aquel que se aplica al final de un período prefijado, es decir ya cuando se ha visto si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema y sus pasos principales serán:

- a) Análisis de los hechos.
- b) Interpretación de los mismos.
- c) Adopción de medidas aconsejables.
- d) Su iniciación, y revisión estrecha.
- e) Registro de los resultados obtenidos.

Es indispensable no confundir los hechos con su interpretación valorativa.

IMPORTANCIA

La importancia del control radica esencialmente en que -- éste se da en todas las funciones administrativas, ya que hay control de la planeación, de la organización y de la dirección, por ende, es un medio para manejarlas o administrarlas.

Así mismo, el control nos puede servir para lo siguiente:

- a) Seguridad en la acción seguida.
- b) Corrección de los defectos.
- c) Mejoramiento de lo obtenido.
- d) Nueva planeación general.
- e) Motivación del personal.

El establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o el esperado. En una operación simple, un administrador podrá controlar a través de una observación general; sin embargo, a medida que las operaciones se hacen más complejas o se amplía la autoridad de un administrador, esto se hace impracticable. El administrador -- debe, entonces, escoger puntos para atención especial y, vigilándolos, asegurarse de que la operación total está procediendo como estaba planeada.

Los puntos seleccionados para control deben ser críticos, en el sentido, bien de ser factores limitantes o de mostrar -- mejor que otros factores si los planes están dando resultado. Con tales normas, un administrador puede dirigir un mayor nú-

mero de subordinados y, por tanto, incrementar su campo de administración, con el resultante ahorro en costos y el perfeccionamiento de la comunicación.

Sin embargo, aunque una norma incorrecta puede causar desviaciones, si la norma es correcta los planes pueden fallar -- debido a incertidumbres y a falta de conocimientos, experiencia o criterio.

Como todos los elementos del proceso administrativo, el control cuenta también con principios básicos para lograr un control efectivo. "Estos se pueden clasificar en tres categorías de acuerdo con a) su propósito y naturaleza, b) su estructura y c) su proceso. En razón de la unidad que existe en la administración y de que sus distintas funciones tienden a confundirse, es comprensible que estos principios sean similares a los de otras funciones administrativas.

a) Los siguientes principios reflejan la naturaleza y el propósito del control:

Principio de objetivo. El propósito del control es descubrir en forma oportuna las variaciones, potenciales o reales, de los planes con el fin de tomar medidas correctivas -- efectivas.

Principio de eficiencia del control. Las técnicas y sistemas de control son eficientes cuando descubren y señalan -- las causas de las desviaciones, reales o potenciales, con regpecto a los planes, con un mínimo de costos o de consecuencias imprevistas.

Principio de la responsabilidad del control. El administrador encargado de la ejecución de los planes tiene la principal responsabilidad del ejercicio del control.

Principio del control directo. Menor será la necesidad de controles indirectos mientras más alta sea la calidad de los administradores y sus subordinados.

b) Los principios siguientes tratan de la forma de integrar los mecanismos y prácticas del control con los planes y la estructura de la organización, y esclarecen la estructura de los controles mismos.

Principio de correspondencia con los planes. Se sirven mejor los intereses de la empresa y de sus administradores en la medida que los controles correspondan y sean un reflejo de la naturaleza específica y la estructura de los planes.

Principio de adecuación a la organización. Se facilitará la aplicación de medidas correctivas, en la medida que los controles se proyecten de manera de reflejar el punto de la estructura de la organización en donde descansa la responsabilidad por resultados.

Principio de la individualidad del control. Un control efectivo requiere estar bien adaptado a la posición, responsabilidad operativa, capacidad de comprensión y necesidades de las personas que de él se ocupan.

c) El proceso de control, siendo en gran medida asunto de técnica, participa más de la naturaleza de arte que otras funciones de administración, y requiere la utilización del --

critério en cada caso particular. Sin embargo, los principios que se enumeran a continuación, frutos de la experiencia en el control, tienen amplia aplicación.

Principio de normas. El control efectivo requiere normas objetivas, precisas y adecuadas.

Principio de control de puntos críticos. El control efectivo requiere concentrar la atención en los factores críticos que permiten juzgar la realización adecuada de determinado plan.

Principio de excepción. Más eficientes serán los resultados del control en la medida que los administradores se concentren en los casos excepcionales.

Principio de flexibilidad del control. Para que los controles conserven su efectividad a pesar de fallas o cambios imprevistos en los planes, deben ser flexibles.

Principio de acción. El control se justifica solamente si las desviaciones de los planes, que por medio de él se descubren, se corrigen con planeación, organización y dirección adecuadas". (*)

(*) Elementos de Administración Moderna, Koontz y O'Donnell. McGraw-Hill Págs. 411-412.

PROCESO DE CONTROL BASICO

El proceso de control básico, donde se encuentre y contro le lo que sea, involucra tres pasos:

- 1) Establecimiento de normas.
- 2) Medida del desempeño contra estas normas.
- 3) Corrección de las desviaciones de las normas y los -- planes.

Establecimiento de normas

Entendemos por normas, los criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados ya que ellas representan la expresión de los objetivos de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados puede medirse contra ellas. Pueden ser físicas y representar cantidades de productos, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazos, etc.; o pueden expresarse en términos monetarios, tales como costos, ingresos, o inversiones; o pueden estipularse en cualquiera de los otros términos que miden el desempeño.

Las normas se estipulan generalmente en unidades específicas, pero este no necesita ser el caso. Una empresa puede, por ejemplo, tener por meta un alto nivel de lealtad y moralde los capataces, o puede desarrollar un programa de relaciones públicas para ganar aceptación como una fuerza de comunidad constructiva. Tales metas pueden, raramente, ser estipuladas en términos numéricos, pero hay medios de verificación-

para determinar si la acción es hacia o en contra de ellas -- con técnicas de medición de intangibles tales como clientes, empleados, y la opinión pública. Obviamente, si se le da suficiente pensamiento, las metas verificables pueden desarrollarse para, virtualmente, cualquier operación, y, bien sean ellas cuantitativas o cualitativas, llegan a ser medidas de control útiles y positivas.

Cada objetivo de planeación, cada meta de los muchos programas de planeación, cada actividad de estos programas, cada política y cada procedimiento llegan a ser normas contra las cuales debe medirse el desempeño real o esperado. Sin embargo, en la realidad, las normas tienden a ser de las siguientes clases:

1) Normas físicas. Estas se relacionan con medidas no monetarias y son comunes al nivel operativo donde se usan los materiales, la mano de obra es empleada, los servicios son -- prestados, y los bienes son producidos. Ellas pueden reflejar desempeño cuantitativo, tal como horas-hombre por unidad de producto, unidades de producción por hora-máquina, etc. -- Las normas físicas también pueden reflejar calidad, tal como la dureza de los soportes, la tasa de elevación de un aeroplano, la durabilidad de una tela, etc.

2) Normas de costos. Estas se relacionan con la medida monetaria y, al igual que las normas físicas, son comunes a nivel operativo. Ellas ligan los valores monetarios a los --

costos de las operaciones. Las ilustraciones de las normas de costos son medidas tan ampliamente usadas como costo directo o indirecto por unidad producida, costo de la mano de obra por unidad o por hora, costo de materiales por unidad, costos de hora-máquina, etc.

3) Normas de capital. Estas son una variedad de las normas de costos, resultantes de la aplicación de las medidas monetarias a los artículos físicos. Pero se relacionan con el capital invertido en la empresa más bien que con los costos de operación y, por tanto, se refieren al balance más bien que al estado de resultados. Quizás la norma más ampliamente usada para una nueva inversión, como para el control general, es el rendimiento sobre la inversión. El balance típico descubrirá otras normas de capital, tales como las tasas de activos corrientes a pasivos corrientes, deuda a valor neto, inversión fija a inversión total, caja y cuentas por cobrar a cuentas por pagar, etc.

4) Normas de ingreso. Estas resultan de ligar valores monetarios a las ventas.

5) Normas de programas. Un administrador puede ser asignado para establecer un programa de presupuesto variable, o un programa para mejorar la calidad de la fuerza de ventas. Mientras algún juicio subjetivo puede ser aplicado al evaluar el desempeño del programa, el tiempo y otros factores pueden usarse como normas objetivas.

6) Normas intangibles. Más difíciles de establecer son las normas no expresadas bien sea en medidas físicas o monetarias. ¿Qué normas puede usar un administrador para determinar la competencia de un director de personal? ¿Cuál puede -- usar para determinar si el programa de publicidad cumple con los objetivos a corto y a largo plazo?. Tales preguntas muestran cuán difícil es establecer normas para metas que no pueden medirse cuantitativa o cualitativamente.

Las pruebas, las encuestas, y las técnicas de muestreo -- desarrolladas por los sociometristas y los psicólogos han hecho posible ensayar sobre las actitudes y los impulsos humanos, pero muchos controles administrativos sobre las relaciones interpersonales deben continuar basados en normas intangibles, en el juicio meditado, en la prueba y el error, y aún, en ocasiones, en pura corazonada.

- Métas o normas. Sin embargo, con la tendencia actual -- de las empresas mejor administradas, de establecer una cadena total de metas verificables cuantitativa o cualitativamente a cada nivel de la administración, el uso de normas intangibles mientras aún es importante, está disminuyendo. En operaciones de programas complejas, como también en el desempeño de los administradores mismos, los administradores modernos están encontrando que a través de la investigación y el pensamiento es posible definir las metas que pueden usarse como -- normas de desempeño.

Medida del desempeño.

La medida del desempeño contra la norma debiera ser ideal mente una base futura para detectar las desviaciones antes de su ocurrencia y ser evitadas mediante los remedios apropiados, si el administrador tuviera la habilidad de mirar hacia adelante, ya que así podría predecir probables desviaciones de la norma.

Si la norma se fija apropiadamente y si existen medios -- disponibles para determinar exactamente qué están haciendo -- los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es bastante fácil. Pero hay muchas actividades en las que es extramadamente difícil desarrollar normas sanas, y hay muchas que son difíciles de medir. Sería bastante simple, especialmente con las técnicas presentes de tiempos y movimientos, -- establecer normas hora-hombre para la producción de artículos en masa, y sería igualmente simple medir el desempeño contra estas normas, pero si el artículo es hecho bajo orden, la evaluación del desempeño podría ser una tarea formidable.

Más aún, en las clases de trabajos menos técnicos, no solamente podría ser difícil desarrollar las normas, sino que la evaluación podría ser excesivamente difícil. Por ejemplo, controlar el desempeño del director de recursos humanos no es fácil, porque no se pueden desarrollar normas definidas o medir exactamente el desempeño. El superior de estos adminis--tradores a menudo confía en normas vagas, tales como la acti

tud de las uniones laborales, la ausencia de huelgas, el entusiasmo y la lealtad de los subordinados. Las medidas son igualmente vagas, a menudo. Al mismo tiempo, si el departamento parece estar haciendo la contribución esperada a un costo razonable, sin demasiados errores serios, y si los logros medibles dan evidencia de una administración sana, la inevitable evolución general puede ser adecuada.

No obstante, a medida que los administradores a todos los niveles desarrollan objetivos verificables, enunciados en términos cualitativos o cuantitativos, éstos llegan a ser normas contra las cuales puede medirse todo el desempeño de la posición en la jerarquía organizacional. También, a medida que nuevas técnicas se desarrollan para medir, con un grado razonable de objetividad, la calidad de la administración en sí misma, tanto en las altas posiciones como en las bajas, surgirán normas útiles de desempeño.

Corrección de las desviaciones.

Si las normas se diseñan para reflejar la estructura de la organización y si el desempeño se mide en estos términos, se acelera la corrección de las desviaciones, puesto que el administrador sabe entonces dónde, en la asignación de los deberes individuales o de grupo, deben ser aplicadas las medidas correctivas.

La corrección de las desviaciones en el desempeño es el punto en el cual el control se incorpora a las otras funciones administrativas: el administrador puede corregir diseñan-

do nuevamente sus planes o modificando su meta. O él puede corregir la desviación ejerciendo su función de organización a través de la reasignación o clasificación de los deberes. El puede corregir, también, mediante asesoría adicional, por medio de una mayor selección y entrenamiento de los subordinados, o por ese último despido. O, de nuevo, él puede corregir a través de una mejor dirección.

Puede decirse que corregir las desviaciones no es ningún paso en el proceso de control sino simplemente el punto donde las otras funciones administrativas aparecen en escena. Seguramente, el control no está confinado a la medida del desempeño contra las normas sin hacer nada cuando el desempeño se queda atrás. Esta superposición de la función del control con las otras, simplemente demuestra la unidad de la tarea del administrador. Ella muestra el proceso administrativo como un sistema integrado.

Sabemos que mientras los principios de control son universales, el sistema real requiere un diseño especial para el cual existen ciertas reglas que el administrador debe tener en cuenta:

1) Los controles deben reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad con el objeto de aplicar el que sea más útil. Para determinar la naturaleza de los controles, resulta de mucha utilidad la siguiente clasificación de los medios de control:

(*) a) Puramente personales, por ejemplo: supervisión, -
revisión de operaciones, etc.

	Cualitativos:	Agudeza
Físicos:	por ej.:	Color
	Cuantitativos:	Núm. piezas,
	por ej.	faltas, etc.
b) Instrumentales	No monetarios	a)Subjetivos
Gráficos:		b)Objetivos
	Monetarios:	Presupuestos

2) Los controles deben reportar rápidamente las desvia--
ciones. El control de tipo histórico, mira hacia el pasado, -
de ahí que, muchas veces, cuando reporta una desviación o co--
rrección, ésta es ya imposible de realizarse. El sistema - -
ideal de control detecta las desviaciones proyectadas antes -
que ellas ocurran realmente; en cualquier caso, la informa- -
ción debe llegar al administrador a tiempo, en tal forma que--
él pueda evitar las fallas. Por ello, deben tener preferen--
cia los tipos de control que tienen preestablecida su norma -
o estándar, aunque éste sea aproximado, por ejemplo: presu- -

(*) Administración de Empresas. Reyes Ponce, Agustín 2a. --
parte Limusa. Pág. 360.

puestos, pronósticos, estimaciones, etc.

3) Los controles deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización. La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por eso, cuando el control rompe los canales de la organización sistemáticamente, distorsiona y trastorna ésta. Por ejemplo: los reportes que se obliga a los obreros, oficinistas, etc., que entreguen a contabilidad u otro departamenteo de control directamente, tienden a distorsionar la organización.

4) Los controles deben ser flexibles. Los controles deben seguir operando aun con planes cambiados, circunstancias no previstas, o fallas directas. Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la planeación, hace que, o bien no pueda realizarse adecuadamente la función, o bien se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad. Por ello es tan útil el empleo de los presupuestos flexibles, ya que por ejemplo, un sistema de presupuesto puede proyectar un cierto nivel de gastos y garantizar la autoridad de los administradores para contratar mano de obra y para comprar materiales y servicios a este nivel.

5) Los controles deben ser económicos. Los controles deben valer su costo. Aunque este requisito es simple, su práctica es, a menudo, compleja; para un administrador puede-

ser difícil saber lo valioso que es un sistema de control particular, o saber cuánto cuesta. La economía es relativa pues to que los beneficios varían con la importancia de la actividad, el tamaño de la operación, el gasto en que se habría podido incurrir en la ausencia de control, y la contribución -- que pueda hacer el sistema.

6) Los controles deben ser comprensibles. Algunos sistemas de control, especialmente aquellos basados en fórmulas matemáticas, gráficas de punto de equilibrio complejas, análisis detallados, e impresiones del computador, no son comprensibles a los administradores que deben usarlas. Algunas veces el administrador podría entenderlas si se toma el tiempo para aprender a hacerlo; pero si su falta de entendimiento -- resulta de técnicas complejas o de la impaciencia en aprender las, el efecto es el mismo, es decir, el sistema de control no funcionará bien. De ahí la necesidad de limitar tecnicismos ya que su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los especialistas, como un medio de hacer valer su puesto. Pero la verdadera manera de lograrlo, es -- obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará, -- si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente. Por la misma razón, debe cuidarse de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su táctica y terminología, a quienes han de intervenir en su operación.

7) Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar. Por esta razón debe encarecerse siempre la utilización de gráficas para el control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc. Resulta de gran utilidad el aplicar las técnicas de la estadística.

8) Los controles deben conducir a la acción correctiva. No sólo deben decir "que algo está mal", ya que un sistema adecuado descubrirá dónde están ocurriendo las fallas, por qué, quién es el responsable de ellas y qué se debe hacer acerca de las mismas.

CLASIFICACION DE LOS MEDIOS DE CONTROL

Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada campo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos. No existen reglas precisas sobre cómo escoger estos puntos estratégicos de control, por la infinita variedad de problemas y condiciones de cada empresa. Sin embargo, pueden ayudarnos a encontrar estos puntos, preguntas tales como las siguientes:

¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?

¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?

¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?

¿Qué informará mejor sobre "quién" es responsable de las fallas?

¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?

¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

Ahora bien, es necesario contar con una clasificación de las principales áreas que requieren de control con el objeto de aplicar los más adecuados. Estas áreas son las siguientes:

- 1) Controles de ventas.
- 2) Controles de producción.
- 3) Controles financieros y contables.

4) Controles de la calidad de la administración.

5) Controles generales.

1) Principales controles sobre ventas.

Estos controles conviene llevarlos gráficamente para poder observar y analizar "tendencias", puntos débiles, etc.

Los principales controles de ventas pueden ser los siguientes:

- a) Por volumen total de las mismas ventas.
- b) Por tipo de artículos vendidos.
- c) Por volumen de ventas estacionales.
- d) Por el precio de los artículos vendidos.
- e) Por clientes, al menos los principales.
- f) Por territorios.
- g) Por vendedores.
- h) Por utilidades producidas en cada uno de los cuatro -- inmediatamente anteriores.
- i) Por costos de los diversos tipos de ventas.
- 2) Principales controles en producción.

Dentro de este rubro se encuentran los siguientes:

a) Control de inventarios (De materias primas, partes y - herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, etc.)

b) De operaciones productivas. (Fijación de rutas, programas y abastecimientos).

c) De calidad. (Fijación de estándares, empíricos o esta

dísticos, inspecciones, control de rechazos, etc.)

d) De tiempos y métodos de operación. (Con base en estudios de tiempos y movimientos, o aun en simples promedios de años anteriores).

e) De desperdicios. (Fijación de sus mínimos tolerables y deseables).

f) De mantenimiento y conservación. (Tiempos de máquinas paradas, costos, etc.)

3) Controles contables y financieros.

Estos son los más antiguos y su principal problema está en su mayor actualización posible, para que funcionen al mínimo como controles históricos. Dada su importancia para una empresa, sirven como medios de control para otras secciones, de ahí la ingerencia de los contadores en ellas. Mencionaremos entre estos controles:

- a) Los estados financieros.
- b) Sistemas de contabilidad de costos.
- c) Auditoría interna y externa.
- d) Control de depreciaciones y adiciones.
- e) Control de efectivo de caja.
- f) Control de recuperación de inversiones.
- g) Control de costos y utilidades en cada campo de la empresa.
- h) Control de acciones, obligaciones y valores en general

4) Control de la calidad de la administración.

En materias específicas como la administración de personal, la producción, las ventas, etc., se aplican muchos de estos controles, tales como calificación de méritos, diagramas de proceso, de flujo, etc.

5) Controles generales.

Dentro de esta categoría entran todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines. Deben considerarse más bien como instrumentos para controlar la operación de una área cualquiera. Tenemos como ejemplo -- los reportes, gráficas, estadísticas, tendencias, etc.

Por su importancia especial, se hace mención del llamado control de controles. Este instrumento tiene por objeto garantizar que oportunamente se recibirán por los ejecutivos -- que los requieran, aquellos informes, reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, etc., que habrán de requerir.

Su forma de operación puede variar desde simples agendas en las que se anote cada día lo que debe recibirse, y solicitarse en caso de no ser enviado, hasta cuadros especiales en los que, en forma vertical se tengan los días del mes, y en forma horizontal los tipos de reportes o controles: una pequeña clavija que se inserte en las perforaciones hechas al efecto en el cruce correspondiente de cada control de que se trate y la fecha en que debe recibirse, da una panorámica de todos los que se deben exigir. Tiene la ventaja de que, conforme se reciben los controles, se quitan las clavijas correspon

dientes, quedando las demás como un recordatorio permanente - de aquellos controles que, no obstante que debían tenerse, -- no se han recibido oportunamente, lo cual con mucha frecuen-- cia induce a que se olvide posteriormente estarlos exigiendo.

Otro sistema bastante usado suele ser una gaveta con - -- guías con las fechas del mes, y un sistema de tarjetas, en ca da una de las cuales se especifica y detalla un control que se debe recibir: al principio del mes se colocan las tarjetas en los días en que deben esperarse, y cada día debe cuidarse de sacar aquellas tarjetas de los controles que ya se han recibido, las que se guardan para su utilización al mes siguien te; las tarjetas correspondientes a los controles que, debién dose recibir, no nos han sido entregados, serán pasadas al -- día inmediato, con lo cual, diariamente se podrá estar hacien do la presión necesaria para su presentación.

TECNICAS DE CONTROL

Anteriormente se ha hecho una clasificación de las principales áreas que requieren de control, ahora bien, no debemos olvidar que todas las técnicas de planeación sirven igualmente para el control y que suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración, ya que casi existen tantas técnicas, como formas diversas de planes.

Bien, existe esta similitud, debido a que las técnicas -- que a continuación mencionamos son ante todo mecanismos de -- planeación, ya que ilustran la verdad fundamental de que -- la tarea de los controles es hacer que los planes tengan éxito, y naturalmente, al lograrlo tiene que reflejar esos planes.

Algunos de estos instrumentos pueden clasificarse como -- tradicionales, por cuanto los administradores los han usado -- desde hace tiempo. Otros, como la Técnica de Evaluación y -- Revisión de Programas (PERT); y la Técnica de Programación de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos (RAMPS), son métodos nuevos de planeación y control.

Las técnicas y los sistemas de control se deben confeccionar para las áreas a que son diseñadas para medir y corregir. La mayoría de los controles se diseñan para cosas específicas:

políticas, sueldos y salarios, selección y entrenamiento de -
 empleados, investigación y desarrollo, calidad del producto, -
 costos, precios, y otras áreas donde el desempeño debiera - -
 ajustarse a los planes. Tales controles son parciales en el -
 sentido que se aplican a una parte de la empresa y no miden -
 los logros totales contra las metas totales.

A pesar de todas las nuevas técnicas de planeación y con-
 trol, los instrumentos tradicionales siguen siendo sumamente-
 importantes, y en efecto, son los que más se utilizan en la -
 práctica corriente de la administración.

Entre las técnicas que analizaremos se encuentran las si-
 guientes:

1) Gráficas de Gantt.

Vemos que uno de los elementos más importantes de control,
 es el desarrollo de la realización de actividades, tanto en -
 cuanto al tiempo que cada una de ellas implica, como también-
 en la relación que deben guardar entre sí en cada momento, --
 cuando todas ellas concurren al mismo fin.

Para tal efecto, en la actualidad siguen siendo muy usa--
 das en la administración las cartas o gráficas que llevan el-
 nombre de su inventor: Henry L. Gantt. Consisten en represen-
 tar cada actividad por una barra horizontal, la que, por su -
 cruce con niveles o líneas verticales, indican en meses, sema-
 nas, días etc., el momento de su iniciación y terminación, y-
 su simultaneidad con las otras actividades relacionadas con -
 ella. Suele indicarse también a veces la persona, sección, -

etc., encargada de cada una de dichas actividades.

Ponemos a continuación un ejemplo sencillo, que no requiere de mayor explicación. (VER ANEXO)

2) Técnicas de Trayectoria Crítica.

Entre los mayores y más modernos avances en materia de técnicas de control y planeación, se encuentran las llamadas Técnicas de Trayectoria Crítica. Aunque son métodos diversos, surgidos separadamente, tienen elementos comunes que permiten agruparlos bajo una denominación común: Se ha puesto el término METRA (Métodos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades). Constituyen un inigualable método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, etc.

2.1) La Técnica PERT.

El método PERT fue ideado en 1958 por Willard Fazard de la Oficina de Proyectos Espaciales de la Oficina Naval de Ordenanza de la Marina Norteamericana, con el objeto de controlar el proyecto de lanzamiento del proyectil "Polaris" de la NASA (National Aeronautical and Space Administration).

Sus siglas significan; Técnica de Evaluación y Revisión de Programas. Consiste en un instrumento en el que, con base en una Red de Actividades y Eventos, y mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto para una fecha determinada.

Estos tres tiempos estimativos son: tiempo "optimista", un estimativo del tiempo requerido si todo marcha excepcional

ANEXO

ACT	ACTIVIDAD	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
A	REDACCION GUION INICIAL	2	■	■																
B	REDACCION GUION TERMINADO	3		■	■	■														
C	SELECCION ACTORES TERMINADA	5			■	■	■													
D	INICIACION PRIMER ENSAYO	3							■	■	■	■								
E	INICIACION PROGRAMA PUBLICIDAD	4											■	■						
F	ESCENARIO TERMINADO	2								■	■									
G	ENSAYOS TERMINADOS	2											■	■						
H	VENTA BOLETOS TERMINADA	1																		
I	ENSAYO FINAL CON VESTUARIO	1													■	■				
J	ESTRENO EN BELLAS ARTES	2															■	■		

mente bien; tiempo "normal", un estimativo de lo que la persona encargada del proyecto realmente cree necesario para hacer la tarea; y tiempo "pesimista", un estimativo basado en la -- suposición que se encontrará cualquier contratiempo. Para -- este efecto, la fórmula básica usada es:

$$TE = \frac{to+4tn+tp}{6}$$

Aunque inicialmente esta técnica fue creada para contro-- llar y evaluar la duración de proyectos, por lo que se le cono-- ció como PERT/tiempo, posteriormente se han introducido en -- ella los costos de las actividades, para efectos de control - presupuestal, y aun para estudiar el tiempo mínimo compatible con el menor costo posible, dando lugar al sistema PERT/costo.

Los pasos que comprende son fundamentalmente los siguientes:

1) Formulación de una lista de las actividades que integran el proyecto. Lo primero que se requiere, es que personas que conozcan con todo detalle los trabajos que se desean controlar, formulen una lista en la que anoten todas las actividades que se requiere llevar a cabo, sin importar el orden en que se consignent. Entendemos por Actividad, todo trabajo, de cualquier orden que sea, manual, intelectual, administrativo, etc., que habrá de requerir determinado tiempo para su -- ejecución, representando determinado costo, porque consume re cursos materiales y humanos. Toda actividad se representa mediante una flecha:



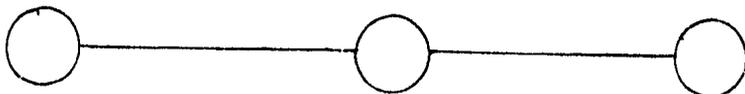
2) Determinación de la secuencia u orden de las actividades. El siguiente paso consiste en precisar, respecto de cada actividad, cuál debe ir primero que ella, y cuál debe ir después; la primera constituye un requisito previo de la que se esté considerando, mientras que la segunda no puede darse, si no se ha terminado la que se está ordenando. Pueden existir actividades simultáneas, o sea, aquellas que no constituyen un requisito anterior, ni posterior, respecto de la que se está tomando en cuenta para su ordenación.

3) Trazo de la Red.

Una Red, es un diagrama o gráfica integrada por las flechas que representan las actividades, y por círculos, que representan los Eventos, unidos en forma de poder indicar su relación de dependencia cronológica y de secuencia. Los eventos son los hechos administrativos que dan origen a una actividad; así por ejemplo: una decisión. Cuando varias flechas concurren en el mismo evento o arrancan de él, se llama Nudo o Nudo.

"Las reglas relativas para el trazo de una Red son las siguientes:

a) Cada actividad tiene en el diagrama un Evento por punto de origen, y otro por punto de terminación.

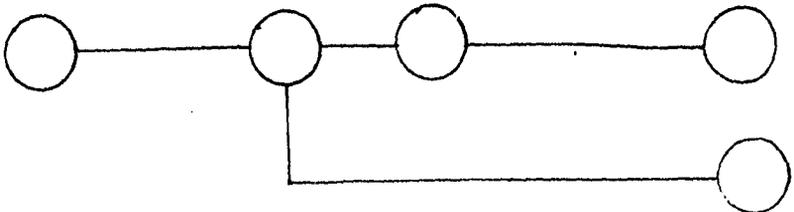


b) Los eventos deben numerarse, procurando, en lo posible, que los números sigan el orden mismo que las actividades que limitan tienen dentro del proceso.

c) Las actividades se identifican mediante los números de los Eventos en los que comienzan y terminan: así, la Actividad 5-8 es una que comenzó en el Evento 5, y terminó en el 8.



d) De un mismo Evento pueden salir una o varias actividades, y a un mismo Evento pueden llegar varias de ellas, con tal de que las flechas no salgan de la mitad de la actividad, ya que no se puede dar comienzo de una Actividad, hasta terminar por completo la inmediata anterior. Si una actividad se puede iniciar antes de que la anterior esté terminada, se indica el % de su duración que requiere, pero indicando de algún modo que las dos partes del % forman la misma Actividad.



e) Las flechas pueden ser ascendentes o descendentes, - trazarse en líneas contínuas o quebradas, etc., para ayudarse a hacer indicaciones y distinciones. También para distinguir las rutas mayores de la trayectoria. O ruta crítica, que se marca siempre con línea llena y aun más gruesa.

Se llama ruta crítica el conjunto de actividades cuya duración resulta la más larga, porque sin importar que las actividades simultáneas a ella puedan ser más cortas, lo que condicionará la duración de todo el programa será la ruta crítica". (*1)

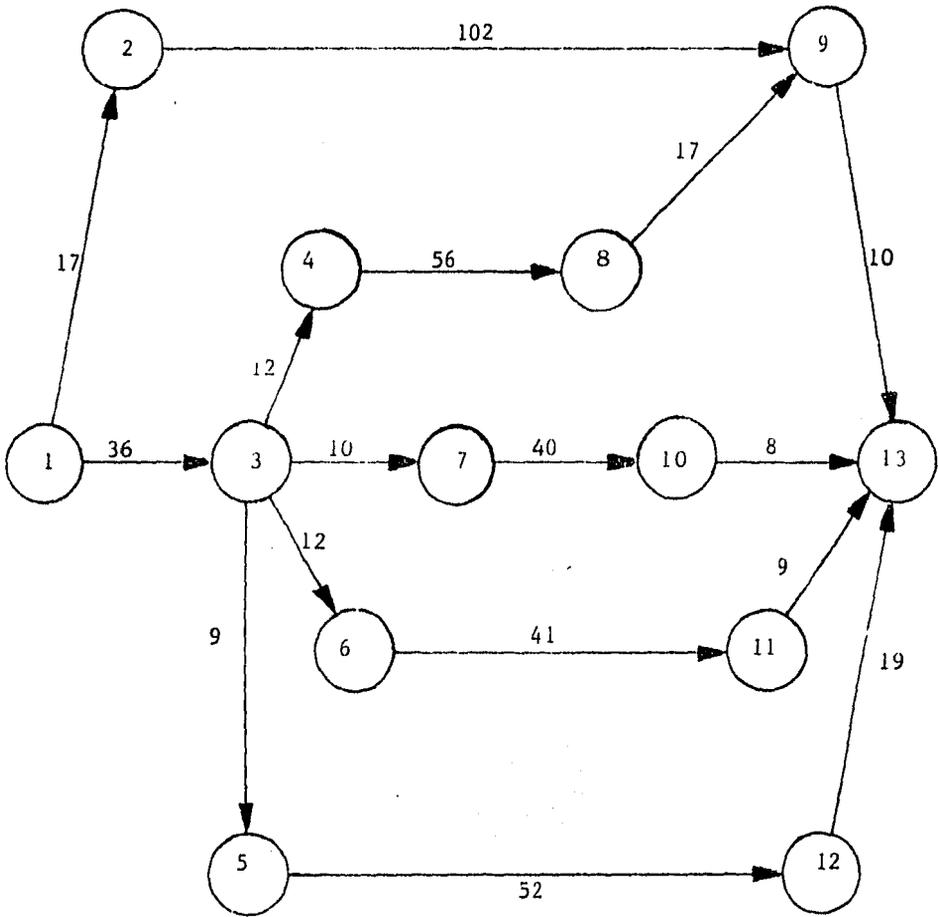
Ponemos un ejemplo para explicación de lo anterior:

(*1) Administración de Empresas. Reyes Ponce Agustín. 2a. Parte Limusa. Págs. 374-375.

ENSAMBLE PRINCIPAL DE UN AEROPLANO

No. DE ACTIVIDAD	ACTIVIDAD	TIEMPO (SEMANAS)
1 - 2	PARTIDA DEL PROGRAMA	17
1 - 3		36
2 - 9	INICIACION DE LA CONSECUCION DEL MOTOR	102
3 - 4	PLANES Y ESPECIFICACIONES COMPLETAS	12
3 - 5		9
3 - 6		12
3 - 7		10
4 - 8	DIBUJOS COMPLETOS DEL FUSELAJE	56
5 - 12	SOMETER LOS REQUISITOS GFAE	52
6 - 11	OTORGAR EL SUBCONTRATO DEL ENSAMBLAJE DE LA COLA	41
7 - 10	OTORGAR EL SUBCONTRATO DE LAS ALAS	40
8 - 9	TERMINAR LA MANUFACTURA DEL FUSELAJE	17
9 - 13	TERMINAR EL ENSAMBLAJE DEL FUSELAJE- MOTOR	10
10 - 13	RECIBIR LAS ALAS DE PARTE DE LOS SUB CONTRATISTAS	8
11 - 13	RECIBIR EL ENSAMBLAJE DE LA COLA DE PARTE DEL SUBCONTRATISTA	9
12 - 13	RECIBIR GFAE	19
13	TERMINAR EL AEROPLANO	

NOTA: GFAE es equipo de aeroplano proporcionado por el gobier
no.



En la figura anterior, la ruta crítica se indica por los eventos 1-3-4-8-9-13. Sobre esta ruta, el tiempo de actividad para la secuencia total de eventos es 131 semanas; si la entrega prometida es en 135 semanas, aún esta ruta crítica tendría una holgura de 3 semanas. Algunas de las otras rutas son casi tan largas como la ruta crítica. Por ejemplo, la ruta 1-2-9-13 es de 129 semanas. Esto es común en las gráficas

cas de PERT, y es costumbre identificar varias rutas críticas en orden de importancia. (*2)

Ahora bien, la técnica PERT presenta sus ventajas y desventajas. Entre sus ventajas se encuentran las siguientes:

1) Permite conocer las fases críticas de un proyecto, señalando de esa manera aquellas Actividades que deben cuidarse con máxima atención, ya que, al alargarse ellas, aunque se acortaren todas las demás, todo el proyecto se alargaría.

2) Permite analizar cómo pueden reducirse las rutas críticas, con lo que todo el proyecto puede hacerse menor.

3) Constituye una representación gráfica de todo un proyecto, con su estimación de tiempos y relaciones, muy apta para explicar a todos el momento en que se encuentra su desarrollo.

4) Permite tener un esquema, no sólo de la magnitud del trabajo, sino de cada una de sus partes, y sobre todo, de su interrelación, lo cual no permiten métodos como las Gráficas de Gantt.

5) Puede emplearse en toda clase de programas, ya que todo lo estudia sobre la base de un mismo patrón: Actividades, estimadas en el tiempo que cada una requiere, y Eventos o Nodos, que se consideran atemporales. Así, es aplicable en programas de mercadotecnia, instalación de maquinaria, desarrollo de programas de adiestramiento de personal, etc.

(*2) Elementos de Administración Moderna. Koontz y O'Donnell McGraw-Hill Pág. 382.

6) Fuerza a los administradores a planear, ya que es imposible desarrollarla sin afinar de algún modo los planes.

7) Permite ver a la mitad de un proyecto, si lo pasado se ha cumplido, y, en su caso de haberse retrasado u omitido algo, tratar de recobrar tiempos, reconstruir lo que faltó, etc.

Ahora, dentro de sus desventajas tenemos:

1) Para operaciones rutinarias no tiene aplicación, sino más bien sirve para procesos que son de suyo únicos y no repetitivos.

2) Cuando la mayor parte de los eventos están ligados -- por actividades sucesivas, que producen un diagrama lineal, -- es también inaplicable.

3) Lo mismo ocurre cuando es imposible o muy aleatorio -- el cálculo de tiempos para cada actividad.

2.2) La técnica CPM.

Al mismo tiempo que se realiza el estudio del método PERT, aunque en forma independiente, las compañías Dupont de Nemours, y Remington Rand, a través de sus técnicos Morgan R. Walker y James E. Kelly Jr., buscaban un procedimiento que les permitiera resolver problemas típicos de programación. Llegaron al resultado de redes de actividades, como en el caso del PERT, por lo que la primera fase del CPM (Método de la Ruta Crítica) es prácticamente igual al PERT, del cual difiere porque trabaja solamente con un tiempo probable de ejecución, basado en experiencias previamente registradas, pero a-

la vez introduce costos estimados de las actividades implicadas en el proyecto, buscando acortar el proyecto al condensar ciertos tiempos, para lograr un mínimo costo. Podríamos definirla, como la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una Red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de acortamiento en la duración de un proyecto, para lograr el mínimo costo posible.

2.3) La técnica RAMPS.

Es el más reciente entre los métodos de Ruta Crítica, y fue inventado en 1961 por la División de Tecnología de Proceso de Información de CEIR, Inc., empresa consultora de - - - Washington D.C. Significa: Programación de Proyectos Múltiples y Asignación de Recursos. Tiene por objeto programar la forma en que ciertos recursos limitados, deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente, para obtener una máxima eficiencia. Además de las ideas e instrumentos comunes a PERT y CPM, "introduce conceptos de competencia entre varias actividades, que utilizan los mismos recursos a la vez, y permite programar dichos recursos en conjunción al programa de actividades. Es posible comparar los costos de diversas alternativas en varios proyectos, identificar los recursos más efectivos, y es factible, a través del uso de una computadora electrónica, hacer evaluaciones constantes del progreso y perspectiva de trabajo en un momento determinado", según opinión de la oficina en México de la firma inventora.

3) Presupuesto.

Otro mecanismo usado para el control administrativo lo -- constituye el presupuesto, el cual se considera como un mecanismo tradicional de control.

La presupuestación es la formulación de planes para un -- período futuro dado en términos numéricos. Como tales, los presupuestos son estados de resultados anticipados, en términos financieros (como en presupuestos de ingreso y capital) o en términos no financieros (como en presupuestos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen físico de ventas, o unidades de producción).

Los presupuestos correlacionan la planeación y permiten -- que la autoridad sea delegada sin pérdida de control. Es decir, que la reducción de los planes a números definitivos -- fuerza una clase de método que permite al administrador ver -- claramente qué capital será gastado por quién y dónde, y qué costo, ingreso, o unidades de insumo o producto físico involucrarán sus planes. Hallado esto, puede delegar más libremente la autoridad para efectuar el plan dentro de los límites del presupuesto.

Los presupuestos a veces sirven propósitos más allá del -- control, ya que un presupuesto no solamente requiere planeación sino que es un instrumento de planeación. Más aún, un presupuesto, para ser útil a un administrador a cualquier nivel, debe reflejar el patrón organizacional. Solamente cuando los planes están terminados, coordinados, y desarrollados--

lo suficiente como para ser incorporado dentro de las operaciones departamentales puede un presupuesto departamental - - útil ser preparado como un instrumento de control.

Debido a que los presupuestos expresan planes y que la em presa típica tiene una gran variedad de planes, existen mu- - chas clases de presupuestos, los cuales pueden ser clasificados dentro de cinco clases básicas:

1) Presupuestos de ingresos y capital. El más básico de éstos es el presupuesto de ventas, la expresión formal y detallada del pronóstico de ventas. Estos presupuestos pueden relacionarse con partidas individuales de gastos, tales como mano de obra directa, materiales, supervisión, trabajos de oficina, y muchas otras.

2) Presupuestos de tiempo, espacio, material y producto. Entre los más comunes de éstos están los presupuestos para -- las horas de mano de obra directa, horas-máquina, unidades de materiales y unidades producidas, etc.

3) Presupuestos de gasto de capital. Este describe los gastos de capital específicamente para planta, maquinaria, -- equipo, inventarios, y otros. Bien sea para corto o para -- largo término, estos presupuestos requieren cuidado para dar la forma definitiva a los planes de gasto de los fondos de la empresa.

4) Presupuestos de efectivo. Este es simplemente un pro nóstico de recibos y de desembolsos de efectivo contra el - - cual se mide la experiencia real de efectivo. También mues--

tra la disponibilidad de exceso de efectivo, haciendo posible, por tanto, la planeación para la inversión de sobrantes en forma que se obtengan utilidades.

5) Presupuestos variables. A causa de los peligros resultantes de la inflexibilidad en los presupuestos y a causa de que la máxima flexibilidad consistente con la eficiencia significa una buena planeación, se ha dado gran atención a los presupuestos variables o flexibles. Estos están diseñados para variar comúnmente a medida que varía el volumen de ventas o de producción y así están muy limitados en la aplicación a presupuestos de gastos. El presupuesto variable se basa en un análisis de las partidas de gastos para determinar cómo deben variar los costos individuales con el volumen de producción.

4) Mecanismos de control no presupuestal tradicionales.

Existen, por supuesto, muchos mecanismos de control tradicionales no conectados con los presupuestos, aunque algunos pueden estar relacionados y ser usados con controles presupuestarios. Entre los más importantes de éstos se encuentran:

4.1) Información estadística.

Los análisis estadísticos de los innumerables aspectos de la operación de un negocio y la presentación clara de la información estadística, bien sea de naturaleza histórica o de pronóstico, son por supuesto, importantes para el control. Algunos administradores pueden interpretar prontamente la información estadística tabular, pero la mayoría de los adminis

tradadores prefieren la presentación de la información en gráficas.

4.2) Información y análisis especiales.

Para propósitos de control, las informaciones y análisis especiales ayudan en áreas de problemas particulares. Mientras la contabilidad rutinaria y las informaciones estadísticas proporcionan una buena cantidad de la información necesaria, hay, a menudo áreas en las cuales ellas son inadecuadas.

4.3) Análisis del punto de equilibrio.

La gráfica de punto de equilibrio muestra la relación de las ventas y los gastos en tal forma que señala a qué volumen los ingresos cubren exactamente los gastos. A cualquier volumen inferior, la empresa sufriría una pérdida, y a un mayor volumen disfrutaría de una utilidad; es decir, que el punto de equilibrio se alcanza cuando los ingresos igualan a los gastos.

El punto de equilibrio puede expresarse en unidades de bienes vendidos, porcentaje de planta utilizado o en términos similares.

4.4) Revisión interna.

Otra herramienta efectiva de control administrativo es la revisión interna o, como está siendo llamada ahora, la revisión operacional. La revisión interna, en su sentido más amplio, es la apreciación regular e independiente, por un grupo asesor de revisores internos, de las operaciones contables, financieras, y otras de un negocio. Aunque más a menudo limi-

tada a la revisión de cuentas, en su aspecto más útil, la revisión interna involucra generalmente la apreciación de las operaciones, sopesando los resultados reales a la luz de los resultados planeados.

4.5) Observación personal.

Los presupuestos, las gráficas, los informes, las razones, las recomendaciones de los revisores y los otros mecanismos de control pueden ayudar, pero no son esenciales al control, lo que significa, que no debemos descuidar la importancia del control administrativo a través de la observación personal.

CONCLUSION

Anteriormente hemos señalado la importancia de que la administración coordine para que la totalidad de las funciones empresariales se lleven a efecto de un modo armónico, para -- que exista un control administrativo y para evitar que alguna o algunas de las tareas no cumplan con su propósito.

Es necesario un control por parte de la dirección, a fin de que se alcancen los objetivos descados, ya que algunos aspectos importantes que conviene tener presentes son el de una planeación anticipada, formulación de políticas, objetivos -- predeterminados, delegación de autoridad para la obtención de resultados, sistemas y procedimientos adecuados, así como una comparación y evaluación de los resultados con objetivos predeterminados.

Lo anterior nos induce a pensar que controlar es en realidad una tarea de comprobación para estar seguros de que todo se encuentra en orden, sin embargo, es factible que surgan situaciones inesperadas, que hacen necesario que las técnicas y sistemas de control sean confeccionados de acuerdo a las necesidades de cada área de la empresa.

Por otra parte, detectamos que el control se da en todas las etapas del Proceso Administrativo, puesto que hay control de la planeación, de la organización y de la dirección, por -- consiguiente, es un medio para manejarlas o administrarlas, -

siendo conveniente llevar a cabo revisiones periódicas de los diversos controles.

CONCLUSIONES GENERALES

Hasta hace algunos años se pensaba que el administrar - - un organismo dependía de la genialidad y habilidades innatas de cada empresario, sin embargo, esta acción era basada en corazonadas para tomar decisiones, lo que le daba un carácter subjetivo, ya que el cúmulo de singularidades que enfrenta cada organismo en algunas ocasiones permitía que las decisiones - tomadas funcionaran y en otras no. Además se consideraba la acción de administrar como actividad particular del empresario o propietario.

Lo anterior permitió que paulatinamente se fuera creando conciencia administrativa en los empresarios. Las exigencias del mercado, la complejidad del desarrollo y creación de nuevas tecnologías, el surgimiento del pensamiento sindicalista y el avance del capitalismo, ha tenido como consecuencia la - urgencia de optimizar y tecnificar el empleo de los recursos - con que cuenta cada organización, dando con esto origen a las condiciones que propiciaron la necesidad del estudio formal - de la administración, y por consiguiente el surgimiento de administradores profesionales.

A medida que se han desarrollado y aplicado nuevos métodos de investigación y enseñanza a nivel profesional, se ha permitido que el empirismo en la conducción empresarial vaya cediendo progresivamente en el desarrollo de las organizacio--

nes.

La obtención de este avance no es solo resultado del desarrollo de la práctica administrativa, sino también es resultado del análisis sistemático y formal de los factores que entran en juego en el desempeño de esta actividad, que nos permite establecer el porque de la eficiencia o sus fallas, y conocer qué elementos se consideraron y cuáles no, a fin de lograr una administración que conlleve a la perfección en su finalidad, que es servir a la empresa a cumplir el logro de sus objetivos.

La administración como actividad humana requiere que lleve consigo una metodología que es el Proceso Administrativo, el cual es y será la base a través de la cual se da la administración. Dicha metodología servirá como guía de acción al ejecutante de la administración, y como mencionara George - - Terry: "La aplicación del Proceso Administrativo es lo que -- distinguirá al administrador del que no lo es".

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia, Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Ed. Trillas.
- 2.- Buffa, E.S.
Administración y Dirección técnica de la producción.
Ed. Limusa.
- 3.- Dale, Ernest.
Organización.
Ed. Interamericana.
- 4.- Fernández Arena, J.A.
El Proceso Administrativo.
Ed. Herrero Hermanos.
- 5.- Harwood, F. Merrill.
Clásicos en la Administración.
Ed. Limusa.
- 6.- Gitman, L.J.
Fundamentos de Administración Financiera.
Ed. Harla.
- 7.- Koontz y O'Donnell.
Curso de Administración Moderna.
Ed. McGraw-Hill.

- 8.- Koontz y O'Donnell.
Elementos de Administración Moderna.
Ed. McGraw-Hill.
- 9.- Kotler, P.
Dirección de Mercadotecnia.
Ed. Diana.
- 10.- Lazzaro, Víctor.
Sistemas y Procedimientos.
Ed. Diana.
- 11.- Lazer, J.K.
Organización de Empresas.
Ed. Hispano Europa.
- 12.- P. Leonard, William.
Auditoría Administrativa.
Ed. Diana.
- 13.- McGregor, Douglas.
Mando y Motivación.
Ed. Diana.
- 14.- Rios, Adalberto y Paniagua.
Orígenes y perspectivas de la administración.
Ed. Trillas.
- 15.- Platt y Freston.
Dirección de Empresas.
Ed. Hispano Europa.

16.- Reyes Ponce, Agustín.

Administración de Empresas, teoría y práctica (dos partes).

Ed. Limusa.

17.- Reyes Ponce, Agustín.

Administración por objetivos.

Ed. Trillas.

18.- Taylor, F.W.

Principios de la administración científica.

Fayol, H.

Administración industrial y general.

Ed. Herrero Hermanos.

19.- Terry, George.

Principios de Administración.

Compañía Editorial Continental.

20.- Urwick, L.

Los elementos de la administración.

Ed. Herrero Hermanos.