

FJB =

Introducción al
Estudio de la
Administración

José Jesús Sierra Ortega

Introducción al
Estudio
de la
Administración

San Luis Potosí, S. L. P., 1984

EX-LIBRIS



SISTEMA DE
BIBLIOTECAS

U. A. S. L. P.

FLB-2321

CSR
5515

C O N T E N I D O

	Pág.
I. — Naturaleza de los Negocios	11
II. — Medio Ambiente de las Empresas	21
III. — La Administración, su Ciencia y los Sistemas Administrativos	29
IV. — Surgimiento del Pensamiento Administrativo	53
V. — Las Funciones del Administrador	83
VI. — Naturaleza y Propósito de la Planeación	91
VII. — Naturaleza y Propósito de la Organización	115
VIII. — Naturaleza de la Dirección y Liderazgo	133
IX. — Sistema y Proceso del Control	157

P R E F A C I O

Quizá no exista área más importante de actividad humana que el administrar, ya que la función básica de todos los administradores, a cualquier nivel y en cualquier clase de empresa, es lograr y mantener un ambiente en el cual los individuos que trabajan en grupos, puedan alcanzar metas y objetivos preestablecidos. En otras palabras, los administradores tienen a su cargo la responsabilidad de iniciar acciones que hagan posible que los individuos aporten sus mejores contribuciones para los objetivos de grupo.

El contenido del presente libro se refiere a los conceptos amplios y generales de la ciencia de la Administración, con la finalidad de que el alumno adquiera un conocimiento completo, de tan importante disciplina. Intencionalmente no hemos profundizado porque a su paso por la Universidad, el alumno tendrá la oportunidad de adentrarse en el campo de la Administración, y ampliar lo que en este curso introductorio le entregamos. La limitación de tiempo y la misma etapa académica del estudiante nos obligan a ser concretos, dejando para la hora de la exposición en clase, la ampliación de cada uno de los temas que aquí se desarrollan.

Ojalá que nuestro cariño por los jóvenes se vea correspondido por su dedicación al estudio.

José Jesús Sierra Ortega

I

NATURALEZA
DE LOS NEGOCIOS .

NATURALEZA DE LOS NEGOCIOS

La empresa es principalmente una Institución Social en nuestra sociedad. Se define como la suma total de los esfuerzos organizados mediante los cuales la gente dedicada al comercio y a la industria provee los bienes y servicios que se requieren para mantener y mejorar el estandar de vida, así como la calidad de vida a la que cada uno de nosotros puede aspirar.

Nuestro Sistema Empresarial

Los negocios son elementos activos en nuestro sistema empresarial. El sistema empresarial resulta de la combinación de:

1. – La naturaleza de nuestro sistema económico capitalista,
2. – La democracia constitucional, y
3. – La institución social de los negocios en sí.

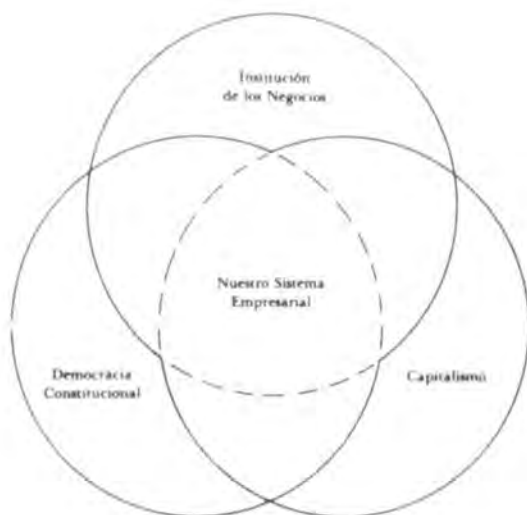
Cada uno de estos elementos debe ser considerado detenidamente para apreciar los factores básicos que ayudan a configurar nuestro sistema empresarial, dentro de una fuerza dinámica que acontece cada día.

Naturaleza del Capitalismo

El Capitalismo es un sistema económico en el cual los individuos, con significativa libertad de restricciones externas, producen bienes y servicios para el consumo del público bajo condiciones de competencia y con utilidades personales como la principal fuerza motivadora. Estos bienes y servicios se mueven del productor al consumidor por un procedimiento de intercambio (o ventas), en el cual el medio común de pago es el dinero o algún sustituto aceptable, por ejemplo: el crédito.

Conceptos Económicos del Capitalismo

Durante muchos años los economistas que estudian la operación de los



sistemas económicos han desarrollado varias teorías diseñadas para aplicar la operación del capitalismo. Estas teorías han recorrido desde la explicación del capitalismo como un todo orgánico (macroeconomía), hasta la consideración de las decisiones que deben ser tomadas por las empresas individuales para estimar los precios y las utilidades (microeconomía). Existen varias teorías, pero solamente dos modelos económicos que han influido en las políticas fiscales, discutiremos aquí:

1. – La teoría clásica del capitalismo, y
2. – El modelo Ingreso-Gasto de John Maynard Keynes.

Teoría Clásica. – La teoría clásica del capitalismo establece los siguientes supuestos:

a). – Normalmente hay pleno empleo del trabajo, y si esta condición no existe, es solamente una desviación temporal.

b). – Todo ingreso generado en la producción de bienes y servicios debe ser gastado inmediatamente para comprar los bienes y servicios que se requieran, o también podrá invertirse en bienes de capital tales como los materiales, la maquinaria, los edificios, y los bienes de consumo que se destinan para los inventarios de los comerciantes.

c). – La producción de bienes crea una demanda equivalente a lo producido, por consiguiente la oferta agregada siempre será igual a la demanda agregada. Una conclusión que la teoría clásica propone es que las fuer-

zas de la oferta y la demanda juntamente con la inversión son elementos adecuados para conservar una economía activa a su más alto nivel y en un estado de equilibrio.

Análisis del Ingreso-Gasto. – La más reciente teoría, el Análisis del Ingreso Gasto, es también conocida como ingreso nacional o teoría Neo-Keynesiana difiere de la teoría clásica en varios aspectos. Sostiene que la economía puede estar en equilibrio sin pleno empleo. Esta teoría establece que el nivel de la actividad de los negocios y también del empleo en cualquier momento del tiempo, se basa en el volumen de la demanda de bienes y servicios por los consumidores y por los empresarios y el volumen de inversión de los empresarios está basado en los bienes económicos de toda clase. Ya que el nivel de consumo es supuesto para que sea cabalmente firme en cualquier nivel de ingreso, la actividad de los negocios y el nivel de empleo dependen del monto de la inversión.

Los consumidores, sin embargo, pueden no gastar todos sus ingresos en bienes y servicios sino más bien ahorrar alguna parte de su ingreso por varias razones. Esto no solamente tiende a reducir el consumo, pero al menos que los ahorros se inviertan en bienes económicos, se pretende también reducir la inversión. Por consiguiente se afirma que si la tasa del consumo y particularmente la tasa de inversión, no son suficientes para asegurar relativamente el pleno empleo, el gasto de gobierno debe proveer los gastos adicionales y necesarios para alcanzar el nivel del pleno empleo.

Capitalismo Modificado o Economía Mixta

El capitalismo en su forma pura existe en una situación de libertad en las decisiones y en las acciones. Este tipo de capitalismo a menudo es llamado Laissez-Faire (dejar hacer sin interferencia), es un término francés que significa la no interferencia del gobierno en la conducta de los empresarios en sus negocios. En los años recientes han ido incrementándose las restricciones por parte del gobierno en lo que se refiere a las empresas, de tal manera que a nuestra economía frecuentemente se le llama "economía mixta"

A pesar de las políticas y prácticas del gobierno en nuestro sistema empresarial, el sistema ofrece, dentro de la libertad, grandes oportunidades de participación y de progreso. Este tipo de capitalismo se basa en una relación de soporte mutuo y provee los fundamentos para una actividad empresarial productiva e innovativa.

Existen tres grandes grupos de factores que soportan al capitalismo:

1. – Libertades Básicas.

2. – El rol de los individuos dentro del sistema capitalista, y
3. – Las funciones claves en una economía capitalista.

Libertades Básicas del Capitalismo

Las libertades básicas del capitalismo son:

1. – Propiedad privada,
2. – Empresa privada, y
3. – Libertad de elección.

Propiedad Privada. – El capitalismo puede operar solamente donde prevalece la institución de la propiedad privada. Esto significa que los individuos y las empresas tienen el derecho de comprar, poseer y vender toda clase de bienes, incluyendo la tierra, maquinaria y equipo.

Empresa Privada. – Esto significa que los negocios son emprendidos por los individuos que invierten sus propios recursos económicos en aquellos negocios de su elección de los que esperaron obtener utilidades o ganancias. Esto es verdadero tanto si se trata de grandes compañías como de pequeñas e inclusive de negocios individuales. Esta característica del capitalismo indica que los negocios son poseídos más por los individuos en particular que por los organismos públicos ya sean federales, estatales o locales.

Libertad de Elección. – Según este postulado los empresarios son libres para elegir el campo de los negocios y para combinar los factores de tierra, trabajo, capital y de administración para generar utilidades o ganancias conforme a las leyes y a las metas de la sociedad. Los trabajadores están en libertad de escoger los trabajos que ellos desean con las empresas que les ofrecen las mejores recompensas a sus esfuerzos. Los consumidores son libres para comprar los bienes y servicios que desean.

Rol de los Individuos en el Capitalismo

Hay cuatro grupos de individuos que juegan roles esenciales en el capitalismo:

1. – Empresarios.
2. – Administradores.
3. – Trabajadores.
4. – Consumidores.

Empresarios – El término se aplica a los individuos o grupos que emprenden negocios.

Un empresario se introduce en cierta área de los negocios en la que

considera existe una oportunidad para ganar. Se enfrenta a influencias externas tales como la competencia, las leyes, la acción gubernamental y el cambio. Los empresarios administran sus negocios de acuerdo a sus deseos y expectativas y aceptan el riesgo de las pérdidas.

Las funciones empresariales pueden ser alcanzadas por un individuo en particular como propietario único o por varios individuos como una corporación o sociedad.

Administradores. – Los individuos que tienen la responsabilidad de operar las empresas de una manera rentable son llamados comúnmente administradores, son individuos que pueden no poseer acciones en las empresas que ellos operan; son personas asalariadas motivadas por una eficiente dirección y con la expectativa de altos salarios y de una seguridad en el trabajo.

Trabajadores. – El Capitalismo depende en gran parte de los trabajadores quienes deben realizar el trabajo físico y mental necesario para producir toda clase de bienes y servicios. Puede definirse a los trabajadores como personas que no tienen autoridad formal sobre otros trabajadores.

Los trabajadores, sin embargo, son libres para moverse de una compañía a otra si ellos consideran que el cambio les beneficia.

Consumidores. – El rol de los consumidores en la economía capitalista es doble. En primer lugar cada individuo es un consumidor. Cada uno de nosotros tiene necesidades básicas en su vida.

El consumidor juega también un segundo rol como productor. Lo anterior acontece al poseer una fuerza de compra cuando paga para que realicen algo, ya que los pagos se presentaron en forma de salarios, de renta o de otros tipos de ingreso.

Otros Factores Clave en la Economía Capitalista. – Existen factores adicionales para comprender la operación de un sistema empresarial capitalista:

- a). – El Capital.
- b). – La Producción.
- c). – La distribución de bienes.
- d). – El precio.
- e). – La competencia.
- f). – El riesgo.
- g). – La utilidad.

a). — *Capital* — El Capital debe entenderse de dos maneras: capital de bienes y capital de fondos. El capital de bienes consiste en aquellas cosas como herramientas, equipo, edificios, patentes y tierra así como materiales en procesos o mercancía. El capital de fondos se refiere al dinero que es aportado por los individuos o por instituciones para invertirse en las empresas.

A los dueños del capital se les conoce como capitalistas y contribuyen con sus recursos como propietarios de las empresas o como acreedores.

b). — *Producción* — Producción significa el conjunto de bienes o servicios con un valor económico que sirven para la venta. En un sentido estricto.

La producción se refiere a la manufactura física de bienes.

c). — *Distribución de Bienes*. — Los caminos por los que se transporta la producción a los consumidores o usuarios se conoce como distribución.

d). — *Precio*. — En nuestra economía el "valor de algo", es usualmente en dinero que es nuestro medio de intercambio; y la suma de dinero que alguien entrega por un bien o servicio es el precio.

En un período los precios que los vendedores asignan deben ser, presumiblemente, lo suficientemente altos para cubrir sus costos y para proporcionarles una adecuada utilidad.

e). — *Competencia*. — En el sistema capitalista el empresario en cada línea de negocios compite con otros empresarios en la venta de sus productos y servicios. La competencia es básica en el sistema capitalista. Existen diferentes *modelos de competencia*.

Competencia Pura

La competencia pura incluye cuatro criterios:

a). — Un número grande de vendedores en el mercado, todos con idéntico producto.

b). — Todos los compradores y los vendedores están bien informados sobre los precios y los mercados.

c). — Los compradores y los vendedores se movilizan libremente hacia dentro o hacia fuera del mercado, y

d). — Ningún comprador o vendedor en lo individual influye en los precios.

Oligopolio

Es una situación del mercado en la cual pocas empresas producen productos idénticos o semejantes, y además una sola empresa tiene la habilidad para influir en los precios.

Monopolio

Es una situación del mercado en el que existe una sola empresa que controla toda la producción de un tipo de productos y que además maneja libremente el precio de los mismos.

f). — *Riesgo* — El riesgo está siempre presente en las empresas privadas; consiste en aquella circunstancia en la cual el empresario está expuesto a perder todo o parte de lo que invirtió.

Las empresas deben estar conscientes de los riesgos inherentes en toda competencia como por ejemplo: los cambios en el estilo de la moda, la aparición de bienes sustitutos, cambios en los métodos de distribución y cambios en la demanda del público.

g). — *Utilidades* — La utilidad se define como las ganancias que quedan en una empresa después de los costos de operación.

El conocimiento anticipado de la utilidad motiva a los propietarios a invertir en empresa privada; además la producción no puede crecer sin la reinversión de las utilidades en planta y equipo.

Otros Sistemas Económicos

Socialismo. — El socialismo está orientado a promover el bienestar de los individuos en sí. Los principales factores de producción y distribución en una economía socialista — factorías, minas, bancos, tiendas, sistemas de transportación y granjas — son poseídas y controladas por el gobierno para beneficio de la sociedad como un todo.

Tanto el capitalismo como el socialismo están orientados al mercado, pero difieren mucho en su forma de actuar. En el socialismo frecuentemente las utilidades benefician a los empleados del gobierno y en general al burocratismo. EL Estado ejerce un control considerable tanto en las grandes como pequeñas empresas.

Comunismo. — El comunismo es una doctrina basada en los escritos de Carlos Marx en los que aparece el concepto de una sociedad de clases y la anuencia del Estado como un instrumento de control social. Un término más correcto de la economía Rusa podría ser *Capitalismo de estado* con todos los instrumentos de producción poseídos y controlados por el gobierno. Por consiguiente los planificadores económicos establecen los objetivos económicos y básicos de la nación tanto militares como civiles, y estos programas generales son impuestos a las industrias y a las plantas en todo el sistema.

En los sistemas socialista y comunista los trabajadores deben realizar mejor esfuerzo en favor del Estado sin esperar incentivos personales. Si se

requiere un esfuerzo extra se supone que debe realizarse sólo porque el gobierno lo ordena y no porque se espere beneficio personal a favor de los trabajadores.

II

MEDIO AMBIENTE
DE LAS EMPRESAS

MEDIO AMBIENTE DE LAS EMPRESAS

Factores Medioambientales de Cambio

Los factores medioambientales que afectan a las empresas pueden ser divididos en:

1. Sociales,
2. Económicos,
3. Políticos,
4. Físicos, y
5. Tecnológicos

Como un factor puede afectar a otro factor se dice que hay una interrelación entre ellos. En diferentes medidas todas las empresas son influenciadas por los cambios, por uno o más factores medioambientales.

1. — *Cambios Sociales*

Durante las últimas décadas se han registrado cambios sociales que han influido en la función y estructura de la sociedad mexicana. Las empresas han respondido a este cambio social modificando sus políticas empresariales y ofreciendo los productos que la sociedad requiere. Las empresas que se han adaptado a las transformaciones sociales han experimentado utilidades atractivas.

a). — *Educación* — La participación de la educación es altamente significativa en la vida de las empresas. Las actividades operativas requieren más de conocimientos prácticos que de conocimientos científicos. Sin embargo en los niveles altos de las organizaciones se requieren más conocimientos científicos y administrativos que técnicos.

Gradualmente las empresas han ido exigiendo un nivel más alto de es-

tudios como requisito para trabajar en las mismas; por lo que los individuos con un nivel más alto de educación son potencialmente mejores candidatos para recibir elevados ingresos, adquirir un estado social superior y obtener mayores éxitos personales que aquellos con menos educación.

b). – *Cambio en los Valores* – Una sociedad permisiva ha reemplazado a una sociedad autoritaria. Los trabajadores muy jóvenes frecuentemente tienen valores que son completamente diferentes a los administradores más antiguos; los jefes se enfrentan a empleados que no aceptan la ética social ni el sacrificio de ellos mismos, ni trabajos pesados. La resistencia de los trabajadores a una autoridad de disciplina estricta ha ocasionado una administración participativa que le da al trabajador la oportunidad de tener voz en la toma de decisiones.

c). – *Incremento en el Tiempo Libre* – Las semanas reducidas, las vacaciones muy largas, los retiros a una edad temprana y las frecuentes fiestas nacionales que permiten crear puentes de fin de semana han aumentado. Muchas industrias – como aquellas que producen bienes para la recreación – han recibido buenas utilidades de los consumidores que buscan ocupar su tiempo libre en la recreación. En algunas ocasiones el deseo de los trabajadores de disponer de más tiempo libre ha creado problemas administrativos, por ejemplo: un alto ausentismo los días lunes o en aquellos que existen inmediatamente a la vacación.

d). – *Programas de Seguridad Social* – Los programas de seguridad social que se refieren tanto a la salud, habitación, así como al entrenamiento y capacitación, muestran la preocupación de la sociedad para aceptar la responsabilidad por los menos afortunados. Las empresas deberán incorporar a sus sistemas administrativos los mecanismos necesarios que les ayuden a dar cumplimiento a las disposiciones gubernamentales.

e). – *El Consumismo* – Aun cuando es notorio el hábito de los consumidores en adquirir cada día un número mayor de bienes, sin embargo el empresario debe advertir que el Estado ha intervenido en la comercialización creando el Instituto de Protección al Consumidor, para garantizar cierta seguridad de los consumidores en la adquisición de los diferentes artículos. Por consiguiente los empresarios necesitan trabajar para mantener la confianza de los consumidores.

2. – *Cambios Económicos*

Los empresarios toman decisiones en un medio ambiente económico que es más complejo que cualquier otro de los años pasados. Diversos factores que están fuera de control de la empresa, tales como movimientos económicos internacionales, han causado un fuerte impacto en las empre-

sas mexicanas. Las políticas del gobierno han ejercido una fuerte influencia en nuestra economía, y por lo tanto el medio ambiente económico afecta a las políticas empresariales.

a). — *La Inflación* — La inflación es una condición económica que existe cuando el poder de compra disminuye. La inflación se origina en la posesión de suficiente dinero y de un alto crédito personal en relación a los bienes disponibles, resultando un alza en el nivel general de los precios y una reducción en lo que un peso puede comprar.

La inflación tiene las siguientes consecuencias desafortunadas:

- 1). — Reducción de los ahorros personales.
- 2). — Reducción de la utilidad esperada en nuevas inversiones.
- 3). — Distorsión de la economía nacional.
- 4). — Una espiral constante de precio-salario.

b). — *Ciclos de los Negocios* — La historia de la actividad de los negocios, ha alternado la prosperidad y la depresión, a este movimiento se le llama ciclo de los negocios. La producción, el empleo, las utilidades y los precios aumentan durante los períodos de prosperidad y disminuyen en el tiempo de depresión. Cuando el movimiento hacia abajo es ligero y de corta duración se le llama recesión.

Los administradores deberán estar atentos a los movimientos del ciclo económico para establecer las estrategias adecuadas que les permitan tener éxito en sus empresas.

Crédito de los Consumidores — En la actualidad están creciendo rápidamente todas las formas de crédito de los consumidores. Una forma de crédito que ha recibido atención prominente es la tarjeta de crédito. El resultado de este movimiento ha sido un notable incremento en el monto de lo comprado por los consumidores con crédito. Otra consecuencia ha sido el incremento en las reservas de efectivo que requieren los vendedores para pagar sus propias deudas.

3. — *Cambios Políticos*

La influencia de la acción política puede observarse bajo diferentes puntos de vista y que nos llevan a la conclusión de que las acciones gubernamentales afectan las decisiones administrativas que se tomen.

Entre las acciones más relevantes por parte del Estado se encuentran: La estabilización económica, la legislación que regula a los *holdings*, el control de precios, la Ley del Seguro Social, del Infonavit y la Ley de entrenamiento y capacitación de los trabajadores.

4.— *Cambios Físicos*

Es importante para las empresas conocer las reservas de los recursos naturales que intervienen en la elaboración de sus productos. Se requiere un programa realista del medio ambiente natural así como una programación adecuada de explotación, de lo contrario las empresas podrán agotar en corto plazo y en forma inadecuada recursos que no son renovables.

5.— *Cambios Tecnológicos*

La tecnología es la aplicación práctica de la investigación y los descubrimientos que resultan a favor de las personas para crear un estándar de vida elevado y aumentar la productividad. Los cambios tecnológicos requieren de capacitación del personal, de técnicas especialistas y de administradores hábiles que sepan obtener beneficio de la tecnología moderna.

En conclusión, las decisiones administrativas se toman en situaciones y en un medio ambiente continuamente cambiante. La relación entre las empresas y su medio ambiente es de correspondencia mutua o sea varios factores del mismo influyen en las empresas y a su vez se da cierta influencia de las empresas en la comunidad. Esta interacción constante afecta al público y se refleja entre las actitudes del mismo, quien en última instancia es el que requiere los bienes y servicios que pueden generar una utilidad para el empresario.

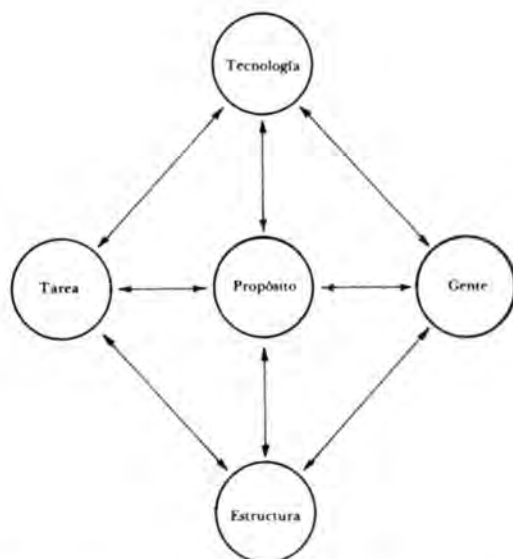
Variables Internas de la Empresa

El contexto en el que un administrador ejecuta sus funciones es la organización. El propósito de todo administrador consiste en ser efectivo en la obtención de metas comunes; por consiguiente los factores que concierne a la administración tienden a ser organizacionales. Estos factores son conocidos como variables, porque las características o atributos de una organización en particular tienden a cambiar según el tiempo.

Las características de las organizaciones que requieren de una atención administrativa son principalmente la gente, sus actividades, y los objetivos comunes. A las anteriores y a otras más se les puede llamar variables situacionales de una empresa. Estas son:

- a). — Sus propósitos y metas,
- b). — La gente en su contexto social,
- c). — Las tareas que la gente debe desarrollar,
- d). — Los aspectos tecnológicos de las actividades,
- e). — La estructura que se establece para regular la vida de las empresas.

sas.



Todas estas variables son interdependientes y además se interrelacionan.

Propósito y Meta de las Empresas. — La distinción básica de la gente, de las actividades y del funcionamiento de las instituciones públicas y privadas consiste en el propósito o fin para el cual existen. Todas las actividades de las organizaciones están influenciadas primeramente por sus propósitos o metas que deben estar expresamente señaladas en sus objetivos básicos.

La Gente en su Contexto Social. — El sistema social en el que la gente ha vivido es muy complejo y difícil de comprender. Sin embargo todo administrador debe tratar de comprender a las personas y sus relaciones sociales, los roles de influencia, sus motivadores y todo lo que concierne a su personalidad.

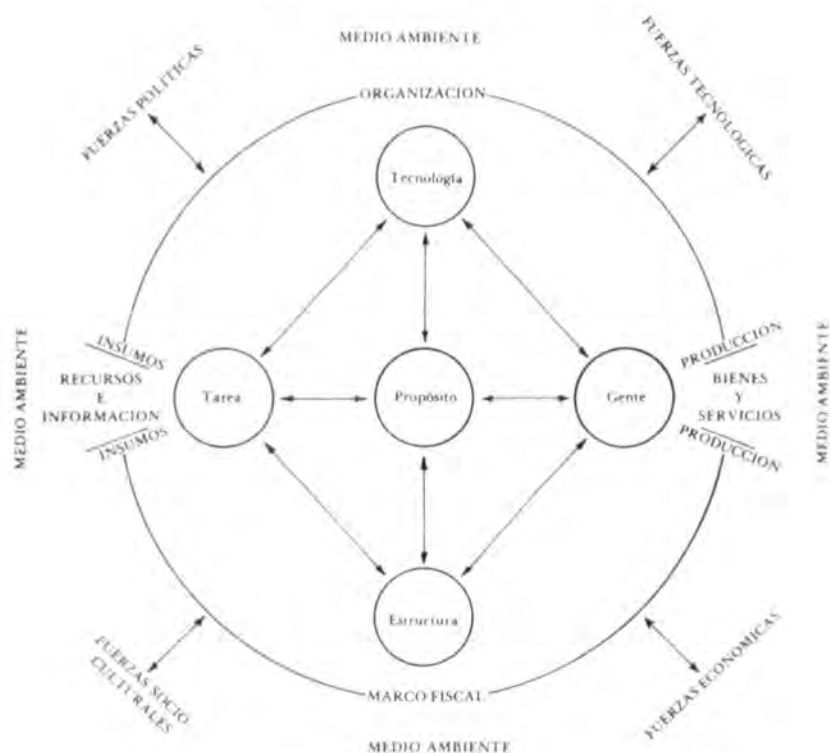
Tareas que la Gente Debe Desarrollar. — La mayor parte de gente ha desempeñado diferentes trabajos o ha ocupado diferentes puestos en las organizaciones. Algunas de estas tareas fueron interesantes y retadoras; otras fueron solamente "trabajo por el esfuerzo realizado en su consecución". El tipo de tareas ejecutadas en una unidad de trabajo influye en la motivación y satisfacción del trabajo así como otros aspectos administrativos.

Aspectos Tecnológicos de las Actividades. — La tecnología es un factor significativo porque constituye un agente de cambio. Los avances tecnoló-

gicos aparecen muy claros en las operaciones de producción, en el manejo de maquinaria, en el empleo de computadoras para el control de las máquinas, etc. La tecnología es el empleo de la ciencia para fines prácticos y se encuentra tanto en las tareas de la gente como en las de la maquinaria.

La tecnología de un proceso organizacional es importante para el administrador porque su influencia ocasiona cambios internos. En las tareas ayuda a determinar el nivel de educación y entrenamiento que se requiere.

Estructura que se Establece para Regular la Vida de las Empresas. — La estructura tiene varias facetas y en contraposición a la creencia de la gente, frecuentemente no pueden cambiarla los administradores. Ordinariamente los tipos específicos de estructuras son adecuados para la gente, las tareas, la tecnología y los objetivos de una empresa determinada. Las organizaciones que ejecutan actividades semejantes tienen características de un tipo de estructura apropiado.



Modelo contingente de las variables internas y externas de la empresa.

III

LA ADMINISTRACION,
SU CIENCIA Y LOS
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

LA ADMINISTRACION, SU CIENCIA Y LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar metas que no hubiese podido lograr individualmente, la Administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad ha ido confiando cada vez más en el esfuerzo del grupo, y como muchos de ellos han crecido de manera organizada, la tarea de los administradores ha aumentado su importancia. Esto es fácil de entender si recordamos que por lo dicho en la introducción de esta parte, esa es la tarea de cada administrador, establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas.

Es propósito de este libro estudiar a los administradores — cómo ellos desempeñan su tarea — y conjuntar conocimientos útiles y necesarios para entender a la Administración a fin de que este trabajo pueda realizarse de la mejor manera. A pesar de lo incompleto que estos conocimientos puedan ser comparándolos con los existentes de algunas ciencias más evolucionadas, tales como la Física y la Química, advertiremos que existe un considerable y rápido desarrollo del conjunto de conocimientos — conceptos, teorías, principios y técnicas — que fundamentan a la Administración.

Al concentrarnos sobre el administrador no debemos olvidar que ellos no trabajan en el vacío o con sistemas que no sean afectados por influencias externas. Todo lo contrario. Ya sea que dirijan un gobierno, una compañía, un departamento o una sección dentro de una organización, los administradores deben siempre considerar las múltiples influencias tanto internas como externas que puedan afectar sus tareas en la organización.

¿Puede alguien imaginar a un gerente de ventas, por ejemplo, tratando de administrar un grupo de agentes sin tomar en consideración factores internos tales como la ingeniería de la empresa, la manufactura y la publicidad, e influencias externas como las condiciones económicas, el mercado, el estado de la tecnología y su influencia sobre el producto, la reglamentación gubernamental aplicable, la vasta área de implicaciones y las presiones sociales, así como las actividades y otros factores personales de los vendedores, como por ejemplo los familiares y otros antecedentes? De manera similar, ¿trataría el presidente de una empresa de administrar sin tomar en cuenta la multitud de influencias tanto internas como externas cuando toma decisiones o lleva a cabo alguna acción?

¿Por qué administrar?

No todos los grupos creen necesitar administración. En efecto, ciertas críticas de la administración moderna dicen que las gentes trabajarán mejor conjuntamente, y con mayor satisfacción personal si no hubiera administradores. Prefieren referirse a la operación ideal del grupo con el término de esfuerzo de "equipo". En apariencia no notan que aun en las formas más rudimentarias del juego de equipo, los individuos que participan en él, tienen claras y definidas metas tanto de grupo como personales, se les asignan posiciones, aceptan normas y patrones de juego, permiten que alguien marque las faltas, dé instrucciones y sigan ciertas reglas y pautas. En verdad, una característica de efectividad del esfuerzo de grupo encaminado a alcanzar ciertas metas de conjunto con el mínimo costo de tiempo, dinero, material o descontento es aquél que adopta los procesos, principios y técnicas básicas de la Administración.

El administrador es esencial para toda cooperación organizada, así como en cualquier nivel de la organización de una empresa. Esta función no es exclusiva del presidente de una empresa o del general del ejército, sino también corresponde al supervisor de almacén o al comandante de brigada. Al trabajar con muchas empresas y organizaciones, los autores continuamente escucharon decir que el "problema" de la empresa es la "administración", refiriéndose en este caso a personas que se encuentran al nivel más alto en la organización. Aun vicepresidentes de empresa han llegado a hacer este comentario. En tanto que debilidad y dificultad pueden aparecer en cualquier nivel administrativo, la dirección efectiva y perceptiva exige que todos aquellos responsables del trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de empresa, se consideren a sí mismos como administradores. En este sentido se usa el término en este libro.

Así, el lector no encontrará diferencia fundamental entre gerentes, ejecutivos, administradores o supervisores. Es claro que una situación determinada podrá discrepar mucho entre los diversos niveles de una organización o tipos de empresa, el ámbito de la autoridad detentada puede variar, los tipos de problema a resolver podrán presentar muchas diferencias, y una persona que desempeñe una función administrativa podría ser también un vendedor, ingeniero o financiero; pero el hecho principal es que, como administradores, todos aquellos que obtienen resultados gracias al establecimiento de un medio ambiente que permita la efectiva realización de los esfuerzos de grupo, asumen las mismas funciones.

Aquellos que desempeñen un papel supervisor, sin importar nivel, rara vez dedican todo su tiempo y talento a la Administración. Se necesita tan sólo analizar el desenvolvimiento y los deberes asociados con quizá, la más compleja función administrativa de la sociedad norteamericana — la del Presidente de Estados Unidos — para darse cuenta de que gran parte de su trabajo es de naturaleza no administrativa. En las empresas, los presidentes de la compañía se encuentran que una cantidad considerable de su trabajo no es administrativo. Y, conforme uno desciende por la estructura de la organización, el número de deberes no administrativos tiende a aumentar. Sin embargo, este hecho real no deberá distorsionar el significado principal de la Administración.

La meta de todos los administradores

Los ejecutivos de empresas que no tienen finalidades de lucro dicen, algunas veces, que los altos administradores de las empresas no tienen problema, que su meta son las utilidades. Como veremos en detalle posteriormente, la utilidad es sólo una medida de excedente de los ingresos sobre los costos. Con anterioridad se señaló que en un sentido real, la meta de todo administrador debe ser lograr "saldos positivos" en su gestión. Su función es establecer ambientes para que los esfuerzos del grupo permitan que los individuos contribuyan al logro de los objetivos con la mínima cantidad de insumos tales como dinero, tiempo, esfuerzo y materiales. El sólo describir la función será la meta de los administradores. Pero si alguna vez desean conocer si los esfuerzos de aquellos que están bajo su responsabilidad son efectivos y eficaces — es decir, si están alcanzando las metas al menor costo — deben conocer las metas del grupo. Estas metas no sólo deben ser conocidas por los administradores y, de preferencia por todos aquellos responsables, sino que también deben ser conocidas de modo comprobable. De no ser así, los administradores nunca podrán medir ni su propia efectividad y eficiencia ni la de su grupo.

La meta de los administradores como tales es, de manera fundamental, la misma sean empresas que tienen finalidades de lucro o no. Sucede también lo mismo en cualquier nivel. El presidente de la empresa, el administrador de la ciudad, el director de departamento de hospital, el supervisor de primera línea del gobierno, el guía de boy-scouts, el obispo, el entrenador de beisbol y el rector de universidad, todos, como administradores, tienen la misma meta. Los propósitos de su empresa o de su departamento pueden variar, y éstos pueden ser más difíciles de definir en una situación que en otra, pero su meta administrativa y fundamental permanece siendo la misma.

¿Es la Administración Ciencia o Arte?

Esta pregunta surge a menudo. En realidad, administrar, al igual que todas las demás artes (ya sea medicina, composición musical, ingeniería, beisbol o contabilidad), usa un conocimiento fundamental organizado — la ciencia — y lo aplica a la luz de las realidades para obtener el resultado deseado. Para ello, en la práctica se debe buscar una solución que funcione, es decir, que proporcione los resultados deseados. El arte, entonces, es el saber cómo alcanzar un resultado concreto deseado. Es lo que Chester I. Bernard ha llamado "conocimiento del comportamiento". Aquellos que diagnostican guiándose por el libro, trabajan con base en una fórmula o intentan ejercer la administración mediante la memorización de los principios, de seguro ignoran las realidades prácticas. Con la posible excepción de las bases esenciales de la ciencia en sí, el arte es la actividad humana más creativa. Cuando se aprecia la importancia de una eficiente y efectiva cooperación de grupo en cualquier sociedad, no es difícil argumentar que la administración es la más importante de las artes.

El arte más fructífero está siempre basado en un entendimiento de la ciencia que lo fundamenta. Por ello la ciencia y el arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios. Conforme la ciencia avanza también debería hacerlo el arte, tal y como ha sucedido en las ciencias Físicas y Biológicas. Los médicos que no poseen el conocimiento de la ciencia se convierten en brujos; con ciencia, pueden ser artistas de la cirugía. Los ejecutivos que tratan de administrar sin teoría, y sin un conocimiento estructurado por ella, deberán confiar en la suerte, en la intuición o en lo que ellos mismos hicieron en el pasado; con un conocimiento organizado, tienen una mejor oportunidad de encontrar una solución integral y eficaz para un problema administrativo. Sin embargo, un mero conocimiento de los principios o de la teoría no asegurará una práctica satisfactoria porque se debe saber cómo usarlos. Puesto que no existe ciencia en la cual todo se

sepa y todas las relaciones hayan sido probadas, ésta no puede ser una amplia y plena herramienta del artista. Esto es verdad así se esté diagnosticando una enfermedad, calculando un puente o administrando una empresa.

Uno de los errores más comunes al utilizar la teoría y la ciencia es ignorar la necesidad que existe por buscar un arreglo, o una combinación, con el objeto de alcanzar plenamente el resultado deseado. Un diseñador de aeronaves debe buscar el balance entre peso y resistencia por una parte y costo por otra. Los administradores pueden, intuitivamente, asignar más de un superior a los empleados —rompiendo el principio de unidad de mando— si tienen la certeza de que esto mejorará los resultados totales obtenidos. Pero al hacer caso omiso de los principios y demás elementos de la ciencia, se debe calcular el costo y compararlo con el resultado total. La habilidad para encontrar un arreglo con la mínima cantidad de consecuencias no deseables es la esencia del arte.

Otro problema se presenta, a menudo, cuando se intenta remediar una situación aplicando un principio que no ha sido concebido para ello. No se aplicaría una teoría de resistencia de materiales a un problema de ingeniería en el cual la resistencia fuese de poca importancia y el costo del material fuese el meollo, ni tampoco se trataría de aplicar un principio de Administración a un problema de diagnóstico médico. Uno de los errores de muchos teóricos y prácticos de la Administración es que tratan de forzar un principio en una situación para la cual éste no fue concebido.

Ciencia y Administración

Aunque la organización de seres humanos para el logro de objetivos comunes es muy antigua, actualmente es cuando se está desarrollando la ciencia de la Administración. Fue la segunda Guerra Mundial la que originó que se tuviera conciencia de la importancia de la calidad de la Administración para la vida moderna, y esto generó un extenso análisis y estudio del proceso administrativo, su medio ambiente y sus técnicas.

Un análisis de las quiebras de negocios ocurridos durante muchos años, realizado por los analistas de crédito de la Dun & Bradstreet, ha demostrado que un alto porcentaje de éstas se debió a una administración incompetente o inexperta. La prestigiada revista del inversionista, Forbes, ha estudiado a las empresas mercantiles americanas durante muchos años, y encontró que las compañías deben su éxito, casi invariablemente, a su buena administración. El Bank of America mencionó en 1973, en su publicación *Small Business Reporter*: "En análisis final más del 90 por ciento de

los fracasos empresariales se deben a incompetencia e inexperiencia administrativa”.

La importancia de la Administración no podría tener un mejor ejemplo que el caso de muchos países subdesarrollados o en vías de desarrollo. Un estudio de este problema realizado en años recientes por economistas especializados ha demostrado que el allegarse capital o tecnología no conduce al desarrollo. El factor limitativo en casi todos los casos ha sido la carencia de calidad y vigor por parte de los administradores.

Mientras que la cultura de la sociedad de nuestros días se caracteriza por un avance revolucionario en las ciencias físicas y biológicas, las ciencias sociales se han quedado a la zaga. A menos de que podamos aprender a emplear los recursos humanos y a coordinar sus actividades, continuará la ineficiencia y el desperdicio en la aplicación de los descubrimientos técnicos. Basta tan sólo contemplar el increíble desperdicio de recursos humanos y materiales, a la luz del incumplimiento en los objetivos sociales, para darse cuenta que las ciencias sociales están muy lejos de realizar su trabajo en cuanto a la dirección de la acción política y social.

Ciertas ciencias sociales han progresado más que otras. Con todas sus deficiencias, la economía, por ejemplo, ha avanzado bastante en términos de la explicación de qué cursos de acción producirán el producto óptimo al costo mínimo de fuerza de trabajo y capital. Pero los principios económicos suponen que los objetivos pueden ser logrados mediante la coordinación de la actividad humana y la empresa, así como que los grupos de ellas serán bien administradas. Otras ciencias sociales, tales como la sociología y la antropología, han avanzado bastante en términos de la explicación de nuestro medio ambiente cultural. Aun cuando los fundamentos de estas ciencias son incompletos e inexactos, sus teorías han ayudado a entender a nuestra sociedad.

El estudio y análisis de la Administración se habrán quedado atrás de otras ciencias hasta años recientes. Además, como en otros campos, el desarrollo de una ciencia fundamental debe preceder a una práctica mejorada.

La Ciencia y el Método Científico

La ciencia explica fenómenos. Se basa en la creencia de la racionalidad de la naturaleza — con la idea de que entre dos o más grupos de hechos pueden encontrarse relaciones —. La característica esencial de la ciencia es que el conocimiento ha sido sistematizado mediante la aplicación del método científico. De esta forma hablamos de una ciencia de la astronomía o

de la química para indicar un cúmulo de conocimientos formulado con relación al descubrimiento de verdades generales en estas áreas. La ciencia es sistematizada ya que las relaciones entre variables y límites han sido investigadas y determinadas, y los principios fundamentales han sido descubiertos.

El método científico incluye la determinación de hechos o cosas mediante su observación y comprobar la precisión de éstos a través de una observación continua. Después de clasificarlos y analizarlos, los científicos buscan y encuentran algunas relaciones causales las que se suponen verdaderas. Tales generalizaciones, llamadas hipótesis, son probadas con posterioridad para analizar su precisión. Cuando se demuestra que las hipótesis son verdaderas, ya sea porque reflejan o explican la realidad, y que por lo tanto son un instrumento valioso para predecir qué pasará en circunstancias similares, se las denomina principios.

La aplicación del método científico a la formulación de principios no elimina totalmente la posibilidad de duda. Toda generalización, aunque haya sido probada, puede estar sujeta a mayores investigaciones y análisis. Aún una generalización de tan alta honorabilidad como la de la Ley de la Gravitación de Newton podría ser modificada por nuevos conocimientos y fenómenos. Pero sin hechos nuevos, sin la inferencia de relaciones significativas partiendo de ellos, sin ensayos de hipótesis, y sin el desarrollo de principios, nunca entenderíamos nuestro universo.

Principios y Relaciones Causales

Si los principios deben explicar el comportamiento administrativo deberían ser formulados para predecir resultados. En relación con muchos de los principios presentados en este libro, no se afirma explícitamente que un curso de acción en particular producirá "buenos" resultados. Este concepto es de aceptación implícita. Puesto que los principios se establecen para predecir resultados bajo circunstancias dadas, el lector debe estar consciente de lo que los autores quieren decir con el término "bueno". La norma empleada en este libro — con la cual los administradores estarán de acuerdo — es el eficiente y efectivo logro de objetivos empresariales o departamentales, ya sea que se trate de una institución económica, política, educacional, social o religiosa.

El objetivo es mantener a la empresa organizada como un esfuerzo efectivo de conjunto a lo largo del tiempo, es decir, de proporcionar los elementos necesarios para la sobrevivencia del grupo hasta que se alcancen las metas básicas. Para la mayoría de las empresas, los objetivos son de tal

continuidad y de tan larga duración que debe implicar una supervivencia indefinida. De este modo una empresa mercantil puede tener como objetivo la producción de bienes y servicios que los individuos necesiten y puedan comprar, de la misma forma, una institución educativa tiene como metas la disciplina de la mente para la adquisición y práctica del conocimiento y una religión al fomento de la vida espiritual.

Aun cuando los principios tal y como se exponen en este libro pueden no siempre quedar establecidos como proposiciones causales completas, el lector deberá interpretarlos como tales. Podrán siempre ser interpretados en el sentido de que si se hace esto o aquello, el resultado será un más eficiente y efectivo logro de objetivos.

La Administración Como Ciencia Inexacta

A menudo se señala que las ciencias sociales son ciencias inexactas, en comparación con las exactas ciencias físicas. Se indica también, algunas veces, que la Administración es quizás la más inexacta de las ciencias sociales. Es verdad que las ciencias sociales, y la Administración en particular, tratan con fenómenos complejos acerca de los cuales se sabe muy poco. Es verdad, igualmente, que la estructura y el comportamiento del átomo son mucho menos complejos que los grupos humanos, incluyendo tanto a los que se encuentran dentro como fuera de una empresa.

Pero no debemos olvidar que aun en la más exacta de las ciencias — la física — existen áreas en las cuales hay desconocimiento científico y esto debe ser subsanado mediante hipótesis y teorías. Aun a pesar de lo mucho que se sabe sobre mecánica de puentes, éstos fallan todavía por cuestiones tales como vibraciones originadas por corrientes de aire. Conforme pasamos de las áreas de la física a las ciencias biológicas, encontramos que las zonas de exactitud tienden a disminuir.

Ya que virtualmente en todas las áreas del conocimiento existen grandes incógnitas, las personas que trabajan en las ciencias sociales no deberán declararse vencidas. Un enfoque científico de la Administración no puede esperar que se haya desarrollado una ciencia exacta sobre esta materia. Si las ciencias físicas y biológicas se hubiesen sujetado a tal espera, podríamos estar todavía viviendo en cavernas.

Cierto que las observaciones de los administradores con sensibilidad deberán sustituirse, en gran medida, por la deseable práctica de experimentos en laboratorio como actividad científica, al menos hasta que tales hechos puedan ser demostrados. La comprobación estadística de teoría y principios de la Administración es deseable, pero no tiene caso esperar has-

ta haber dado crédito a lo derivado de la experiencia. Después de todo, nadie ha podido ofrecer una prueba estadística de la validez de la "Regla de oro", sin embargo, los creyentes de muchas religiones han aceptado este precepto fundamental como norma de conducta durante siglos, y hay muy pocos que se atreverían a dudar que su observancia mejora la conducta humana.

Las primeras contribuciones por un enfoque de la administración general desde el punto de vista intelectual y científico provino de experimentados administradores de negocios tales como Fayol, Mooney, Alvin Brown, Sheldon, Barnard y Urwick. Muchos de los conceptos, proposiciones y técnicas ofrecidas en este libro están basadas en la experiencia de éstos y otros practicantes posteriores. Se admite que gran parte de la investigación ha sido realizada sin cuestionarios, entrevistas controladas, experimentos de laboratorio o matemáticas, pero difícilmente podría ser considerada como "un cartabón rígido" o carente de experimentada observación. En años recientes, el desarrollo en la investigación, realizada por teóricos y practicantes administrativos ha sido añadida y ha aumentado el banco de conocimientos.

Obviamente, la Administración es una ciencia inexacta. Pero las preguntas que uno debe hacerse son éstas: ¿Nos ayuda el uso de conocimientos disponibles a entender la Administración y constituye una contribución para el mejoramiento de la práctica administrativa? ¿Estaríamos mejor si aplicáramos tal conocimiento ahora — como pauta para la investigación y la práctica — o si esperaríamos la llegada de aquél quizá futuro distante cuando la ciencia puede ser "probada"? ¿Ayuda tal conocimiento a sustituir racionalidad por confusión? ¿Aumenta la objetividad para el entendimiento y práctica de la Administración?

Principios y Teoría

Los principios y la teoría constituyen el marco estructural de una ciencia. Los principios son verdades fundamentales, o lo que se considera que es verdad en una época dada, que pretenden explicar las relaciones entre dos o más conjuntos de variables. En su forma más pura, un principio se forma de una variable dependiente y una independiente. De este modo en física, si la gravedad es la única fuerza que actúa sobre un cuerpo en caída, éste caerá a una velocidad uniformemente acelerada (a 32.16 pies por segundo para la latitud de la ciudad de Nueva York). O tómese un ejemplo de carácter mucho menos físico tal como la Ley de Parkinson, la cual afirma que el trabajo tiende a expandirse para llenar el tiempo disponible; de esta forma el trabajo depende del tiempo disponible.

March y Simon señalan que las proposiciones que explican relaciones pueden ser de diversas formas. Una clase incluye las que expresan relación entre una variable y otra o más variables dependientes. Otra incluye aquellas que abarcan una generalización cualitativa y descriptiva acerca de alguna materia, por ejemplo: "Una de las actividades importantes que ocurren en una Organización es el desarrollo de programas para tareas nuevas que necesitan ser rutinizadas para su ejecución diaria. "Como puede verse, ésta va un poco más allá que la proposición de tipo conceptual. Un tercer tipo de proposición mencionado por estos autores es aquella en la cual un fenómeno particular realiza una función particular, tal como en: "La rigidez del comportamiento aumenta las defensas de la acción individual". Aunque los tres tipos de proposiciones de March y Simon podrían ser usados para indicar principios, los más significativos son aquellos que incluyen las relaciones causales en términos de variables dependientes e independientes.

La teoría es un agrupamiento sistemático de principios interrelacionados. Su función consiste en condensar y consolidar conocimientos significativos para darles una estructura. Cuando los datos están dispersos, como pueden ser los diversos números o diagramas escritos sobre un pizarrón después de que un grupo de ingenieros ha estado discutiendo un problema, no representan información a menos de que el observador tenga un conocimiento de la teoría que explique sus relaciones. Con éste la persona puede relacionarlos y, probablemente, comprender lo que significan. La teoría es, como Homans ha dicho "en su forma más elemental una clasificación, un conjunto de palomares, un archivero en el cual los hechos pueden acumularse. Nada está más aislado que un hecho indefinido".

La importancia de la teoría para el desarrollo del conocimiento organizado ha sido dramáticamente indicada por los diversos ensayos de Talcott Parsons. En uno, dice:

Difícilmente puede considerarse exagerado decir que el índice más importante de la madurez de una ciencia es el estado de su teoría de sistemas. Este incluye el carácter del esquema general de conceptos que se aplican al área, las clases y niveles de integración lógica de los diferentes elementos que lo forman, y el modo en que se aplica realmente en la investigación empírica.

Cualquier sistema de principios o teoría requiere claridad de concepto — imágenes mentales de una cosa formadas mediante una generalización partiendo de particularidades —. La definición clara de una palabra es un tipo elemental de concepto. Los conceptos son los ladrillos que construyen

la teoría y los principios. A menos que los conceptos sean claros, significativos para aquellos que los emplean, y usando consistentemente, lo que puede decir una persona que intente explicar el conocimiento no será transferido a la otra de la misma forma. Esta es una de las principales dificultades de la Administración como ciencia. Como será evidente en capítulo posterior, la misma palabra o término no implica los mismos fenómenos para individuos diferentes. Con sólo referirse al término *organización* se podrá ver qué verdadero es esto.

Frecuentemente los principios son considerados como descriptivos, prescriptivos o normativos. Como es de suponerse, un principio es descriptivo si describe una relación entre dos variables. Es prescriptivo o normativo, si se expone de tal forma que indique lo que una persona debería hacer. El principio de la caída libre de los cuerpos, al cual ya hemos hecho referencia, es exclusivamente descriptivo. No dice nada acerca de si usted debería brincar desde el último piso de un alto edificio, es solamente una indicación de, por lo que a la gravedad respecta, si usted salta, caerá a cierta velocidad. Por otra parte, cuando los principios se aplican a una escala de valores, se puede considerar que prescriben una acción o que son prescriptivos o normativos. Si el lector está de acuerdo con la tesis de los autores en cuanto a que la meta de todos los administradores es operar de forma tal que los objetivos de la organización sean alcanzados efectiva y eficientemente, para él o ella tendrán un valor contra el cual aplicar principios administrativos. Consecuentemente, es fácil hacer de los principios administrativos un instrumento tanto normativo como descriptivo. En efecto, si tenemos presente la norma de efectividad y eficiencia, no tendremos dificultad para hacer esto.

El Análisis y la Práctica de la Administración Requieren de un Enfoque Sistemático

Ningún libro sobre Administración, y ciertamente ningún administrador práctico, puede ignorar el enfoque sistemático. Como se señaló anteriormente, los administradores eficientes deben tomar siempre en cuenta un vasto número de influencias o variables antes de que puedan llevar a cabo su trabajo. La compañía, el departamento o la sección del administrador representa un sistema. Un departamento opera dentro del sistema de una compañía. Tanto el departamento como la compañía forman parte de un sistema complejo de elementos interactuantes que afectan su desarrollo.

¿Qué son los Sistemas?

Los sistemas no son nuevos ni alarmantes en cuanto a sus fundamen-

tos. El término sistema ha sido definido por el Oxford English Dictionary como "un conjunto o arreglo de cosas concentradas o interdependientes, para formar una unidad compleja; un entero compuesto de partes dispuestas con orden y de acuerdo a algún esquema o plan". A esto, el Random House Dictionary of the English Language añade como definición de sistema "un arreglo ordenado y comprensivo de hechos, principios, doctrinas o cuestiones similares, en un campo particular del conocimiento o del pensamiento".

Una reflexión sobre el pensamiento actual, y ciertamente los capítulos posteriores, mostrarán claramente que el autor de este libro contempla tanto a la Administración como sistema así como también al tratamiento de los conceptos, teorías y técnicas administrativas. Los administradores prácticos e inteligentes, y muchos escritores con experiencia práctica sobre este tema, estando acostumbrados a ver los problemas y operaciones como una red de partes interrelacionadas que incluye interacciones diarias con sus medios interno y externo, se sorprenden frecuentemente al encontrar que muchos escritores sobre Administración contemplan al enfoque sistemático como algo nuevo. Aunque un estudio consciente de, y el énfasis sobre, los sistemas pueden tener algunos elementos nuevos y el énfasis sobre los sistemas ha forzado a los administradores y a los teóricos a considerar de una forma más perceptiva los diferentes elementos interactuantes que afectan a la Administración, un enfoque sistemático para el pensamiento es difícilmente algo nuevo.

Conceptos Básicos de la Teoría de Sistemas

Además de la naturaleza básica de los sistemas descritos anteriormente, los principales conceptos básicos incluidos en la teoría de sistemas pueden ser resumidos (y en cierto modo simplificados) de la siguiente manera:

1).— El entero no es tan sólo una suma de las partes, puesto que el sistema puede ser visualizado como una totalidad.

2).— Los sistemas pueden ser considerados como *cerrados* o *abiertos*. Un sistema es considerado como abierto si intercambia información, energía o material con su medio ambiente, tal y como sucede con los sistemas biológicos (individuos o animales) o sociales (una compañía); se le considera como cerrado si no tiene tales interacciones con su medio (como el caso de un reloj despertador).

3).— Para que un sistema pueda ser considerado como tal, debe tener *fronteras* que lo separen de su medio ambiente; de este modo un reloj des-

pertador, al menos hasta que sea tocado por una persona la cual le dé cuerda, representa una frontera que es cerrada y rígida. Podemos definir a un sistema social, tal como una compañía o un departamento dentro de ella como sistema, pero como puede observarse, las fronteras no son rígidas, impenetrables o cerradas. Igualmente podemos contemplar a la Administración marcando su límites, lo cual se hace en este libro, a la vez que reconociendo, naturalmente, que éstos no son cerrados y su naturaleza es, a menudo, inquieta.

4). — Los sistemas físicos cerrados están sujetos a entropía — tendencia al agotamiento o debilitamiento de un sistema —, los sistemas abiertos, debido a que reciben insumos de su ambiente, no sufren esta condición si estos insumos son cuando menos tan grandes como la energía que los sistemas consumen para lo que producen. En efecto, la mayoría de los sistemas sociales, como los negocios y los gobiernos, pueden producir una entropía negativa importando más de su medio ambiente de lo que realmente requieren.

5). — De este modo si un sistema abierto ha de sobrevivir, debe al menos alcanzar un estado en el cual consuma suficientes insumos de su medio ambiente para compensar sus productos más la energía y materiales usados en la operación del sistema; los teóricos en sistemas se refieren a esta situación denominándola estado uniforme u homeostasis dinámica, habiendo tomado el término homeostasis del proceso biológico por el cual los organismos mantienen en equilibrio, mediante mecanismos especiales, su masa anatómica, composición y metabolismo, con los niveles funcionales, y el concepto de dinámica de la idea de que el estado uniforme está constantemente en movimiento. De este modo una compañía no sobrevivirá si sus insumos no igualan cuando menos a sus productos; un negocio creciente y exitoso deberá tener, por lógica, más producción que insumos. Sin embargo, con el crecimiento, vemos un aumento en el número de subsistemas, como pasa cuando se añaden departamentos o divisiones.

6). — Como puede verse, si un sistema ha de alcanzar una homeostasis, o alguna clase de equilibrio dinámico, debe tener retroalimentación, un insumo informativo que indique si el sistema está en verdad alcanzando un estado uniforme, o está en peligro de destrucción. Como veremos después, éste es el propósito esencial del control administrativo.

7). — Con excepción del universo total, todos los sistemas son subsistemas. Dicho de otra forma, los sistemas tienen subsistemas y son también una parte de un suprasistema; son jerárquicos. Un automóvil, por

ejemplo, tiene subsistemas tales como el motor, la transmisión y la marcha, y cuando una persona entra en él y lo maneja en la carretera, se convierte en un subsistema de un sistema mayor formado por el flujo de tráfico. Una compañía o una universidad tienen muchos subsistemas y a la vez son parte de un sistema mayor, tal como una industria o una comunidad.

8). — Los sistemas abiertos, y los sistemas sociales en particular, tienden a aumentar su grado de diferencia y elaboración; en otras palabras, el sistema abierto conforme crece, tiende a volverse más especializado en sus elementos y a elaborar su estructura, frecuentemente, ampliando sus horizontes o creando un nuevo suprasistema con fronteras más amplias. De este modo, en un negocio en crecimiento vemos una diferencia de preparación considerable; se crean departamentos más especializados, y la formulación del sistema puede llevarse a cabo mediante la adquisición de fuentes de abastecimiento, la expansión de las líneas de productos o de la creación de nuevas oficinas o distritos de ventas.

9). — Los teóricos en sistemas hacen hincapié que los de naturaleza abierta pueden alcanzar los resultados deseados (homeostasis dinámica o estado uniforme) de diversas maneras mediante un concepto o proceso denominado *equifinalidad*. En un sistema físico cerrado, tal como el sistema de transmisión de un automóvil, los elementos reaccionan en términos de una relación directa de causa-efecto. En un sistema social, las metas pueden ser alcanzadas con diversos insumos y procesos o métodos; no hay una forma única de hacer las cosas, o bien, que pueda ser considerada la mejor. Esto no es tan evidente en ninguna otra área como lo es en la Administración; la Ford Motor Company y la General Motors, por ejemplo, están organizadas de forma substancialmente diferente, y sin embargo ambas empresas son efectivas en cuanto a la producción y venta de automóviles a una utilidad dada.

Los Sistemas Sociales son Sistemas Ideados

Los sistemas sociales, de cualquier clase son ideados por seres humanos para alcanzar ciertos objetivos. Como Katz y Kahn lo han expresado tan claramente.

Debido a que son ideados por seres humanos, los patrones de relación pueden ser tan variables como cualquier conjunto de seres humanos y sus relaciones. Sin embargo, a través del tiempo y en cada sociedad, los individuos aceptan ciertas actitudes, costumbres y normas de conducta las cuales se convierten en fuerzas ambientales que influyen sobre las organizaciones

que se encuentran dentro de cualquier sistema social amplio. Así, en algunos países del mundo, obtener un contacto mercantil es considerado como normal y aceptable, y en otros es considerado como no ético e ilegal. En algunos países, el cooperar con un competidor para mantener los precios a un nivel alto es un procedimiento aceptable, mientras que en otros, por ejemplo en los Estados Unidos, esto es completamente ilegal.

La Administración y los Sistemas Sociales

El primero en contemplar a la administración dentro del contexto de sistemas fue el presidente de la New Jersey Bell Telephone Company, Chester I. Barnard. Habiendo escrito hace ya casi cuatro décadas, Barnard contempló al ejecutivo como componente de una organización formal, y a esta última como parte de un sistema total cooperativo formado de elementos físicos, biológicos, sociales y psicológicos.

La inclusión por Barnard de los elementos físicos y biológicos, así como de los sociales y psicológicos en el sistema en el cual el administrador opera es, quizá, una representación más precisa del subsistema administrativo que el de la opinión general de los psicólogos sociales, los cuales conciben a este subsistema únicamente en cuanto a su relación con el sistema social. Obviamente, la mayoría de las interacciones de un administrador están relacionadas con fuerzas o elementos sociales y psicológicos. Pero es difícil no ver a un administrador interactuando con otros elementos, particularmente con aquéllos de carácter físico tales como dinero, materiales y medios de producción.

Quizá es más correcto hablar del papel del administrador, como Barnard lo hizo, contemplándolo dentro de un sistema cooperativo total, que abarcan elementos físicos (materiales y maquinaria), biológicos (individuos, seres discretos que respiran y necesitan espacio), y sociales (interacciones, actitudes y creencias de grupo). Estos sistemas pueden encontrarse tanto dentro como fuera de la organización o un sistema (la Corporación Exxon, la ciudad de Los Angeles, o el mercadito de Pepe) donde opera un administrador.

En años recientes, el énfasis sobre la interconexión de los elementos físicos y sociales en una organización ha dado lugar a lo que se denomina *sistemas sociotécnicos*. Todas las empresas, gobiernos, universidades y otras organizaciones son sistemas sociotécnicos, como lo son también sus divisiones o subdivisiones. Algunas veces las relaciones sistemáticas son muy íntimas, como en el caso de obreros y sus máquinas, mecanógrafos y sus máquinas de escribir, o aun profesores de nivel superior y sus salas espe-

ciales de conferencias. Algunas veces no son tan íntimas, como en el caso de agentes de ventas y sus oficinas. Pero la relación siempre existe. Existe siempre el peligro de tratar de separar de una forma demasiado cortante el sistema social de los elementos no sociales de un sistema cooperativo total.

Como puede verse, cada uno de nosotros está relacionado con tantos sistemas cooperativos o sociotécnicos y estos sistemas interactúan y se interconectan de tantas y tan complejas formas que es difícil establecer fronteras alrededor de cualquier actividad o campo de conocimiento. Pero si hemos de progresar mediante el estudio de cualquier campo y la obtención de un conocimiento útil de él, sencillamente no podemos basarnos en todo el universo.

Exactamente en este punto estamos en el campo de la Administración. Establecemos fronteras básicas alrededor del sistema constituido por las funciones del administrador. Estudiamos este campo como un sistema abierto con elementos interactuantes e interactuados. Nunca la podremos considerar como un sistema cerrado. ¡Existen sencillamente demasiados elementos y fuerzas importantes y evidentes de otros sistemas que afectan a la Administración que nos imposibilitan a considerarla así!

Equívocas al Contemplar a la Administración como un Sistema

Cuando se habla de una empresa mercantil o de una universidad como un sistema social o cuando se considera a aquellos que administran cualquier segmento de ellas, no es posible pensar que éstas y otras organizaciones, así como sus administradores, no tengan —y efectúen— una interacción significativa con otros sistemas que las afectan. A la luz de esta verdad evidente, es admirable para cualquier administrador o teórico encontrar que la teoría de la Administración es algunas veces criticada por considerar a una empresa o a un departamento dentro de ella como un sistema cerrado. Por ejemplo, dos psicólogos sociales altamente reconocidos han dicho:

Las teorías tradicionales han tendido a visualizar a la organización humana como un sistema cerrado. Esta tendencia ha conducido a hacer caso omiso de los diferentes ambientes organizacionales, así como de la naturaleza de la dependencia organizacional sobre dicho medio. Ha conducido también a una sobreconcentración de los principios del funcionamiento interno de la organización, con el consecuente fracaso para desarrollar y entender los procesos de retroalimentación, los cuales son esenciales para la sobrevivencia.

Ninguna persona interesada en la Administración como practicante,

teórico o estudiante deberá hacer caso omiso de que la naturaleza de ésta se identifica con la de un sistema abierto. Ni los objetivos ni los planes pueden, posiblemente, quedar establecidos en el vacío de una compañía cuyo sistema sea cerrado. Los mercados, los reglamentos gubernamentales, los competidores, la tecnología y muchos otros elementos del medio ambiente de una empresa, afectan a los planes y objetivos y no pueden ser ignorados. Igualmente, ningún administrador que tuviese alguna experiencia en el manejo de los grupos podría ignorar el hecho de que éstos son producto de, y están influenciados por, la totalidad de su medio ambiente cultural.

Es verdad que un objeto de establecer un área del conocimiento y hacerla manejable, la teoría de la administración operacional, describa las funciones de los administradores en una empresa o departamento. Pero esta teoría no puede ignorar el impacto de su medio ambiente.

El Valor del Enfoque de Sistemas para la Administración

El decir que los sistemas no son nuevos, no quiere decir que el pensamiento de los sistemas modernos y de los nuevos enfoques de sistemas no hayan sido valiosos para la teoría y práctica administrativas. La ventaja de enfocar cualquier área de estudio o cualquier problema como un sistema consiste en que nos capacita para observar las variables y limitaciones críticas y la interacción de éstas. Obliga a los teóricos y practicantes de un área determinada a estar constantemente conscientes de que un solo elemento, fenómeno o problema no debe ser tratado sin la consideración de sus consecuencias interaccionantes con otros.

Esto no puede quedar mejor ejemplificado que analizando las funciones de los administradores. Mientras que podamos definir y organizar el conocimiento que se esparce alrededor de las funciones de planeación, organización, integración, dirección y liderazgo y control, una reflexión momentánea mostrará lo muy entrelazadas que estas funciones están. Los administradores, por ejemplo, planean la estructura de la organización, desarrollan programas de integración personal y basan los controles sobre los planes. Esto es verdad, en diferentes formas para todas las funciones. Conforme leamos los capítulos siguientes, deberemos tener esto en mente y ver cómo los conceptos básicos de la teoría de sistemas encajan en el análisis de la Administración.

Casi toda la vida es un sistema. Nuestros cuerpos ciertamente lo son. También nuestras casas y universidades, así como las agencias gubernamentales y los negocios. Estos, a su vez, están interconectados con otros sis-

temas, y cada uno tiene dentro de él un número de subsistemas. Nadie puede o debe ignorar la naturaleza sistemática de los componentes dentro de cualquier compañía, departamento, problema, técnica o programa. Ciertamente, la teoría y práctica de la Administración presentadas en este libro no lo hacen.

La Necesidad por la Teoría y Técnica de la Administración

El conocimiento de los principios y técnicas básicas de la Administración pueden tener un impacto tremendo sobre su práctica, aclarándola y mejorándola. En todos los campos de cooperación humana la eficiencia de grupo queda muy atrás de la de las máquinas, por eso la aplicación del conocimiento administrativo promoverá el progreso humano.

La necesidad de un claro concepto de Administración y de una estructura que relacione los principios y la teoría, fue reconocida hace muchos años por algunos teóricos de la Administración dedicados a la práctica, tales como Henri Fayol, Chester Barnard y Alvin Brown. Esta necesidad se reconoce cada vez más por administradores inteligentes conforme transcurre el tiempo.

Aumentar la Eficiencia

Cuando los principios y técnicas de la Administración pueden ser desarrollados, probados y aplicados, la eficiencia administrativa necesariamente mejorará. Entonces el administrador escrupuloso puede tener un desempeño más efectivo de sus funciones mediante la aplicación de principios establecidos que pueden contribuir a la solución de los problemas, sin necesidad de tener que comprometerse a una laboriosa investigación inicial o a la arriesgada práctica de ensayo y error.

No siempre se aprecia que son solamente fundamentos lo que puede aprenderse de la experiencia y transferirse a nuevas situaciones. La clase de experiencia sobre la cual muchos administradores se basan considerablemente, es sólo una mezcla de problemas y soluciones que existieron en el pasado y nunca fueron exactamente duplicados. Dos situaciones administrativas son raramente idénticas en todos aspectos, y los administradores no pueden suponer que las técnicas aplicables en una situación funcionarán necesariamente en otra. Sin embargo, si los administradores pueden filtrar su experiencia y buscar reconocer las relaciones causales que las fundamentan en diferentes circunstancias, pueden aplicar este conocimiento a la solución de nuevos problemas. En otras palabras, las soluciones se simplifican si son planteadas y tratadas en términos de fundamentos. El valor de entender la Administración como un esquema

conceptual de ideas, principios y técnicas, radica en que permite ver y entender lo que de otra forma permanecería oculto e inadvertido. La teoría y la ciencia pueden resolver problemas futuros que surgen en un medio ambiente de naturaleza dinámica.

La importancia de conocer los principios podría ser ilustrada mediante varios ejemplos. Sabemos, a partir de los principios, que el hecho de que los individuos reporten a más de un jefe, implica ciertos costos y desventajas, aun cuando los beneficios de actuar así puedan justificarse. Los principios nos dicen que ningún administrador puede establecer controles sin basarlos en planes; que los administradores deben tener la autoridad organizacional necesaria para lograr los resultados que se espera de ellos, y que ningún administrador puede implantar un plan significativo sin una clara idea de la meta que ha de alcanzarse y del ambiente futuro establecido como premisa para su operación. Mientras que los principios son, como deberían serlo, un conocimiento probado, el hecho de que sean comprendidos por los administradores puede ayudarlos a evitar errores. Es un desperdicio el que cada administrador tenga que aprender estas verdades por propia experiencia.

Cristalizar la Naturaleza de la Administración

Una carencia del entendimiento de los conceptos, principios y técnicas de la Administración hace difícil el análisis del trabajo administrativo y la capacitación de administradores. Los fundamentos actúan como una lista de verificación del significado de la Administración. Sin ellos, la capacitación de administradores depende azarosamente de ensayos y errores. Hasta cierto punto, éste será el caso, en tanto se haya desarrollado una ciencia adecuada de la administración. Mientras en los negocios, gobierno, y otras empresas, un considerable volumen de conocimientos administrativos ha llegado ya a tomar forma, y sirve cada vez más para cristalizar la naturaleza de la Administración y para simplificar la capacitación y entrenamiento de administradores.

Utilizar la Investigación

Como se señaló anteriormente, toda hipótesis puede ser usada como guía para la investigación. Y si ésta es emprendida con miras a elaborar una teoría más profunda o expandir los horizontes del conocimiento, el establecimiento de un marco estructural de conocimientos sería muy útil para una investigación fructífera.

En vista del creciente interés por la Administración en las tres últimas décadas, y de la tremenda cantidad de estudios realizados por estudiantes y

administradores, un mejor encauzamiento de la investigación está destinado a ser fructífero. Puesto que la Administración trata, en parte, con individuos y ya que los grupos de individuos son complejos e impredecibles, una investigación efectiva es difícil. La Administración, también planea la acción, el diseño de controles, el agrupamiento de actividades, por tanto el progreso de la investigación en todas estas áreas es lento y costoso. La necesidad de un conocimiento probado en cuanto a la organización de la empresa es grande, y cualquier cosa que haga a la investigación administrativa más significativa, ayudará a mejorar la práctica de la Administración.

Alcanzar Metas Sociales

En sentido amplio, la Administración coordina los esfuerzos de los individuos para que los objetivos se traduzcan en logros de carácter social. El desarrollo del conocimiento administrativo, mediante el aumento de la eficiencia en el uso de los recursos materiales y humanos, tendrá indudablemente un impacto revolucionario sobre el nivel cultural de la sociedad. Para ilustrar este punto, las naciones con un alto estándar de vida tienden hacia un alto nivel de inteligencia y habilidad en la administración de sus empresas. Una abundante cantidad de materias primas y un clima político favorable han sido factores importantes en términos de la productividad económica de Estados Unidos. Igualmente significativa, particularmente en el siglo XX, ha sido la relativa alta calidad de la Administración.

Administración Situacional o Contingente

Para ciertos teóricos y escritores sobre la teoría de la organización, ha habido una muy esparcida tendencia a entender en sentido erróneo el enfoque que dan a la Administración aquellos que acentúan la importancia de su estudio y fundamentos. Contemplan a la teoría y a los principios como la búsqueda de una única y mejor forma de hacer las cosas. Por ejemplo, tan sólo en 1970, dos teóricos dijeron:

Durante los veinte años anteriores, ha habido una nueva tendencia en el estudio de los fenómenos organizacionales. Este nuevo enfoque se fundamenta en la idea de que el funcionamiento interno de las organizaciones debe estar de acuerdo con las exigencias de la tarea de la organización, del medio ambiente externo, de la tecnología y las necesidades de sus miembros si la organización ha de ser eficaz. Más que buscar la panacea relativa a la única-mejor forma de organizar bajo todas las condiciones, los investigadores se han dedicado cada vez más a examinar el funcionamiento de las organizaciones en relación a las necesidades de sus miembros par-

ticulares y a las presiones externas a las cuales han de enfrentarse. Básicamente, este enfoque parece conducir al desarrollo de una teoría de las "contingencias" de la organización, considerando a los estados internos y procesos pertinentes a la empresa, como contingentes sobre los requerimientos externos y necesidades de los miembros.

De la misma forma otro escritor, entre muchos, parece ocuparse del hecho de que la teoría y ciencia básicas de la Administración tratan de prescribir la única-mejor forma de hacer las cosas y no toman en cuenta la situación. En un interesante libro, el escritor expone lo siguiente:

Ante todo, el situacionalista mantiene que no existe una "única-mejor" forma de administrar. Taylor pudo haber tenido razón cuando dijo que existía una única-mejor forma de ejecutar una tarea física de naturaleza repetitiva, pero esto no es aplicable a la planeación, organización, liderazgo, control o toma de decisiones. Diferentes organizaciones, tareas y ambientes competitivos requieren de planes diferentes. Nadie esperaría que un club social, una corporación gigantesca o el negocio de una familia estuviesen organizados de la misma forma. En cada uno, el estilo de liderazgo debe estar relacionado con la personalidad del líder y la habilidad, entrenamiento y actitudes de los seguidores. De la misma forma que cada personalidad humana es diferente, y cada organización es única, cada posición o situación administrativa lo es también.

Este libro se basa en la premisa principal de que no existe la "única-mejor" forma de manejar cualquiera de las funciones administrativas. No existe tal "única-mejor" forma para planear, ni para dirigir, o para organizar un grupo, y ni siquiera para controlar las actividades de una organización. Los mejores conceptos y técnicas pueden ser seleccionados únicamente después de que se conocen y se está consciente de las circunstancias particulares a las cuales uno se enfrenta. . . La estructura teórica del conocimiento administrativo ha sido desarrollada bajo la suposición, como dogma fundamental, de una "única-mejor" forma.

La Teoría y Ciencia de la Administración no Defienden a la Única-Mejor Forma

Cualquier practicante de, o escritor sobre, Administración — y ciertamente el autor de este libro — se asombrarían ante las afirmaciones anteriores. La teoría y ciencia de la Administración no defienden a la única-mejor forma de hacer las cosas a la luz de cada situación, más de lo que hacen las ciencias de la astrofísica o de la química, las cuales son mucho más exactas que la Administración. Naturalmente, cada situación

presenta diferencias. Los "estado internos y procesos de la Administración son contingentes sobre los requerimientos externos y necesidades de los miembros". Por lo tanto, la solución y práctica real de distintos problemas diferirá, dependiendo de las circunstancias.

Este punto fue ya analizado en este capítulo en relación con la distinción entre ciencia y arte, y continuará siéndolo en algunos subsecuentes.

La Administración Eficaz es Siempre una Administración Situacional o Contingente

Nunca ha sido ni será la tarea de la teoría y de la ciencia prescribir lo que debe hacerse. La teoría y la ciencia constituyen básicamente una búsqueda de relaciones fundamentales, para la consecución de técnicas básicas, y para la organización del conocimiento disponible; todo ello, se espera, basada en conceptos claros. Como serán éstos aplicados en la práctica, dependerá de la situación. Nadie esperaría que los médicos dieran a todos sus pacientes penicilina sin considerar su alimentación. Ni que los ingenieros, aunque aplicasen principios básicos de física y metalurgia, diseñaran los automóviles de la misma forma en la cual se diseña un avión; o que los químicos aplicasen las mismas fórmulas para mezclar detergentes o elaboración de drogas. Pero esperaríamos que todos estos profesionales entendieran y emplearan en su trabajo la ciencia y la teoría que fundamenta su práctica.

De la misma forma, una administración eficaz es siempre una administración situacional. El mismo concepto de Administración usado en este libro – el cual incluye establecer ambientes en los cuales los individuos que trabajan en grupos puedan alcanzar objetivos – implica esto. El establecer presume la aplicación del conocimiento a un problema práctico con el propósito de obtener los mejores resultados posibles para esta situación. Esto no quiere decir que el administrador práctico no pueda obtener beneficios al conocer los conceptos, fundamentos, principios, teorías y técnicas de la Administración.

En realidad, esto es lo que el administrador y la administración son en toda su extensión, la aplicación del conocimiento a las realidades con la finalidad de alcanzar los resultados deseados.

IV

SURGIMIENTO DEL
PENSAMIENTO
ADMINISTRATIVO

SURGIMIENTO DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

A pesar de la inexactitud y relativa juventud de la teoría y ciencia administrativas, el desarrollo del pensamiento sobre la Administración data de los días en los que por primera vez los individuos intentaron lograr metas trabajando en grupos. Aunque el pensamiento y la investigación administrativa han avanzado vertiginosamente en las tres últimas décadas y, aunque la teoría moderna de la Administración data fundamentalmente del siglo XX, con los trabajos e investigaciones realizadas por Frederick W. Taylor y Henri Fayol, se hace evidente que existieron, muchos años antes, pensamientos y teorías acerca de la Administración.

Aunque este capítulo no puede más que delinear algunos de los hechos importantes en el surgimiento del pensamiento administrativo, es útil para aquellas personas interesadas en la Administración, conocer algo acerca de los antecedentes de la evolución de este pensamiento. Aun el conocimiento limitado puede ayudar a apreciar los muchos discernimientos, ideas y apoyos científicos que precedieron al surgimiento repentino de la literatura sobre Administración en años recientes. La familiaridad con la historia del pensamiento administrativo puede ayudar al lector a evitar el redescubrimiento de ideas presabidas y a evitar la aceptación, como si fuesen dogmas, de afirmaciones burdas y mal informadas tales como "los clásicos consideraban al ser humano como un instrumento inerte".

Primeras Contribuciones a la Administración

Muchos escritos e ideas relacionadas con la Administración datan de la antigüedad. Entre éstas están las escrituras de los egipcios, los griegos y los romanos. Además, existen la experiencia y práctica administrativas de

la Iglesia Católica, organizaciones militares, y los cameralistas que van desde el siglo XVI hasta el XVIII.

La Administración en la Antigüedad

Las interpretaciones de los papiros de Egipto, los cuales se remontan a 1300 a.C., indican el reconocimiento de la importancia de la Administración y organización en los Estados burocráticos de la antigüedad. Se han encontrado escrituras similares en la antigua China. Las parábolas de Confucio incluyen sugerencias prácticas para lograr una adecuada administración pública, y exhortaciones para la selección de funcionarios públicos honestos, generosos y capaces.

Aunque los documentos de Grecia no dan mucha información en cuanto a los principios empleados por la Administración, la misma existencia de la república ateniense con sus concilios, cortes populares, funcionarios administrativos, y cuerpo de generales, indica el aprecio de la función administrativa. La definición de Sócrates de la Administración, como una habilidad separada del conocimiento técnico y de la experiencia, está considerablemente cerca de nuestro actual entendimiento de la función.

Los escritos sobre Administración en la antigua Roma están incompletos, aunque es bien sabido que la complejidad del trabajo administrativo indica el considerable desarrollo de la técnica. La existencia de los magistrados romanos, con sus áreas funcionales de autoridad y grados de importancia, indica una relación piramidal característica de la organización. En efecto, se piensa que el gran imperio de los romanos y el secreto para el éxito del imperio dependía de la habilidad de éstos para organizarse mediante el uso del principio piramidal y la delegación de autoridad. La ciudad de Roma llegó a ser un imperio con una organización y eficiencia tales que nunca antes se había conocido.

La Iglesia Católica Romana

Si se juzga por épocas, la organización formal más eficaz en la historia de la civilización occidental ha sido la Iglesia Católica Romana. Su larga vida como organización se ha debido no solamente a la realidad de sus objetivos, sino también a la eficacia de sus técnicas de organización y administración. Ejemplos sorprendentes de éstas son el desarrollo de una jerarquía de autoridad con su organización piramidal territorial, la especialización de actividades a lo largo de líneas funcionales, y el anticipado e inteligente uso del cuerpo dirigente. Llama la atención el hecho de que, aunque la Iglesia empleó este sistema con éxito, virtualmente no influyó

sobre otras organizaciones. Mooney, en su estudio, expresa la creencia de que "nada, sino el descuido general por el estudio de la organización" puede explicar el porqué el principio de núcleo dirigente, tan importante para la organización de la Iglesia Católica, no echó raíces en otras organizaciones, sino hasta en años relativamente recientes.

Organizaciones Militares

Como podría esperarse, algunos de los principios y prácticas más importantes de la Administración moderna pueden derivarse de las organizaciones militares. A excepción de la Iglesia, ninguna otra forma de organización en la historia de la civilización occidental ha sido forzada, por los problemas de administrar grandes grupos, a desarrollar principios de organización. Aun a pesar de la necesidad, las organizaciones militares no crearon mucha teoría aplicable hasta hace dos siglos.

Aunque las organizaciones militares se conservaron relativamente sencillas hasta épocas recientes, limitándose en gran parte a refinamientos de las relaciones de autoridad, a lo largo de los siglos han mejorado gradualmente sus técnicas de liderazgo. Los primeros ejércitos, aun aquellos formados por mercenarios, se caracterizaron con frecuencia por una moral adecuada y la relación complementaria de objetivos individuales y de grupo. La historia está repleta de ejemplos de líderes militares los cuales comunicaron sus planes y objetivos a sus seguidores, desarrollando en esta forma lo que Mooney llama una "unidad de doctrina" en la organización. Aun un caudillo tan autócrata como Napoleón complementó su poder para gobernar con una cuidadosa explicación del propósito de sus órdenes.

Recientemente de las organizaciones militares se han derivado otros conceptos administrativos. Entre los más importantes está el de "staff" o Estado Mayor. Aunque el término "Estado Mayor General" fue usado en el ejército francés en 1790, y aunque ciertas funciones de Estado Mayor han caracterizado a las organizaciones militares durante muchos siglos, el concepto moderno de "staff" general puede derivarse de los ejércitos prusianos del siglo XIX. Este grupo, organizado bajo el mando de un jefe de Estado Mayor, proporcionó información y recomendaciones especializadas y facilitó servicios auxiliares, los cuales han llegado a ser puntos esenciales para la organizaciones militares y de varios tipos más.

Los Cameralistas

Los cameralistas fueron un grupo de administradores públicos e intelectuales alemanes y austríacos, los cuales mantuvieron, generalmente desde el siglo XVI hasta el XVIII, los mismos principios de las escuelas de

economía política inglesa mercantilista, y francesa fisiocrática. Ellos creían que, para mejorar la posición de un Estado, era necesario maximizar su riqueza material. Pero la escuela cameralista enfatizaba la administración sistemática como una fuente de fuerza y fue uno de los primeros grupos que actuó así.

Los cameralistas creían también en la universalidad de las técnicas de la Administración, es decir, que las mismas cualidades que aumentaban la riqueza de un individuo, eran las requeridas para la adecuada administración del gobierno y sus departamentos. Al desarrollar principios administrativos, pusieron énfasis en la especialización de la función, el cuidado en la selección y entrenamiento de subordinados para posiciones administrativas, el establecimiento del puesto de controlar en el gobierno, la expedición de procesos legales, y la simplificación de procedimientos administrativos.

Precursores de Taylor y de la Administración Científica

Aunque Frederick W. Taylor realizó sus investigaciones en los primeros años del siglo XX y es generalmente llamado padre de la Administración Científica, muchas personas anteriores a él hicieron contribuciones considerables para el desarrollo del pensamiento administrativo. Unos cuantos se describen brevemente a continuación.

James Watt, Jr., y Mathew Robinson Boulton

Quizá los más remotos usuarios del enfoque científico para la Administración fueron Watt y Boulton, hijos de los pioneros que inventaron y desarrollaron la máquina de vapor. Estos dos hombres se hicieron cargo de la administración de Soho Engineering Foundry en la Gran Bretaña, cuando fue establecida por sus padres en 1796. Watt estuvo a cargo de la organización administrativa, y Boulton prestó particular atención a las ventas o actividades comerciales. Durante la década siguiente, Watt y Boulton desarrollaron un número de sistemas de Administración, los cuales son una sorpresa para los teóricos aun en nuestros días.

Entre las muchas técnicas administrativas desarrolladas por estos hombres para la Soho, se observan asuntos tales como: investigaciones de mercado y pronósticos, planeación de la disposición de las máquinas en términos de los requerimientos de flujos de trabajo, planeación de la producción, estándares para el proceso productivo, y unificación en los componentes del producto. En las áreas contable y de costos, Watt y Boulton desarrollaron detallados registros estadísticos y crearon sistemas de control, a través de los cuales podían calcular el costo y las utilidades por

máquina manufacturada y para cada departamento. En el área de personal, perfeccionaron programas de capacitación y desarrollo de obreros y ejecutivos, remuneración y estudio del trabajo y programas de bienestar tales como el de beneficios por enfermedad, administrados por un comité electo de empleados.

Robert Owen

Robert Owen, uno de los más destacados industriales del siglo XIX, fue de los principales pioneros de la Administración. Durante el período de 1800 a 1828, Owen desarrolló lo que ha sido considerado como un experimento inaudito en el grupo de empresas textiles que administraba en Escocia. No sin buena razón se le ha llamado padre de la Administración moderna de personal.

En estos primeros años de la revolución industrial, cuando los trabajadores eran considerados como instrumentos inertes, Owen mejoró las condiciones de trabajo en la fábrica, estableció la edad mínima para los niños, redujo las horas para los empleados, proporcionó comidas en la fábrica, estableció almacenes y tiendas para vender satisfactores a los empleados, al costo, y buscó el mejoramiento de la comunidad entera en la cual sus empleados vivían, construyendo casas y calles y haciendo a la comunidad fábricas atractivas.

Pero Owen no era un filántropo, un *bienechor*. Su filosofía era que la buena administración de personal paga dividendos al patrón y es una parte esencial del trabajo de cualquier administrador.

Charles Babbage

No siendo administrador ni industrial, sino primordialmente profesor y científico, Babbage fue un brillante matemático británico, que trabajó como profesor de Matemáticas en la Universidad de Cambridge de 1828 a 1839. Su trabajo científico tanto antes como después de su cátedra como profesor, incluyó un continuo interés en talleres y fábricas tanto en la Gran Bretaña como en la Europa continental.

Babbage es, probablemente, mejor reconocido por su invención en 1822 de una calculadora mecánica, la cual denominó "máquina de diferencia". Sus principios básicos fueron empleados para las máquinas contables casi un siglo después. En 1833 concibió una "máquina analítica" —una computadora—, que seguiría instrucciones automáticamente y tenía todos los elementos básicos de las máquinas modernas: dispositivo de memoria, sistema de entrada mediante tarjetas perforadas, unidad aritmética, y sistema externo de memoria (a través de tarjetas perforadas al-

macenadas). No es de extrañar que Babbage sea llamado el padre de la computadora.

Sin embargo, desde el punto de vista de la Administración, Babbage es mejor recordado por su famoso libro *On the Economy of Machinery and Manufactures*, publicado en 1832. En sentido real, Babbage fue un científico matemático de la Administración. Estuvo especialmente interesado en la economía de la división del trabajo, y en el desarrollo de principios científicos que gobernasen la actuación del administrador en cuanto al uso de los medios de producción, materiales y trabajo para alcanzar los mejores resultados posibles. Se ocupó de la economía de la división del trabajo, no solamente para operaciones manuales sino para actividades mentales también.

Pero matemático y científico como fue, no ignoró el elemento humano. Al igual que Taylor, tres cuartos de siglo después, Babbage sostuvo que podría haber cierta comunidad de intereses entre el obrero y el propietario de las nuevas fábricas. Luchó intensamente por una especie de sistema de reparto de utilidades, a través del cual los trabajadores pudiesen participar en las utilidades de las fábricas, atendiendo a su contribución en dicha productividad. Indicó que los trabajadores deberían recibir una remuneración fija, dependiendo de la naturaleza de su trabajo, más una participación en las utilidades y además una bonificación por cualquier sugerencia que pudiese mejorar la productividad. Sin embargo, es verdad que los mayores intereses y contribuciones de Babbage no fueron en las áreas generales de la Administración, sino en las áreas de costos, ingeniería e incentivos, basado en la creencia en la especialización y asignación de incentivos de acuerdo con la productividad.

Henry Varnum Poor

Uno de los principales precursores de Taylor, que ha sido sumamente ignorado en la evolución del pensamiento administrativo, es Henry Varnum Poor, editor del *American Railroad Journal* durante la última mitad del siglo XIX. Desde este puesto, observó y analizó el progreso de los sistemas norteamericanos de ferrocarriles desde sus inicios hasta su madurez. Observó que éstos eran mal administrados, y ocasionalmente saqueados por sus primeros promotores y manipuladores de capitales. Desde este ventajoso puesto, llegó a la conclusión de que lo que necesitaban los ferrocarriles era una administración eficaz.

Las recomendaciones de Poor sobre cuestiones administrativas son sorprendentemente modernas. Se percató de la necesidad de un *sistema administrativo* con una clara estructura organizacional, en la cual los indi-

viduos fueran, y pudieran ser, completamente responsabilizados — es decir, un adecuado sistema de comunicaciones mediante informes que se extendiese a lo largo de toda la organización, con la finalidad de que la alta Administración pudiera enterarse de lo que sucedía — y de la necesidad de contar con un conjunto de informes operativos que resumieran los costos, ingresos y porcentajes.

Sin embargo, reconoció el peligro de que tal sistematización pudiera hacer sentir a los individuos como pernos de una máquina, y su solución fue recomendar una especie de liderazgo, empezando en los niveles más altos de una empresa, el cual venciese la rutina y monotonía, inculcando en una organización un sentimiento de unidad, una apreciación del trabajo y un espíritu de equipo.

Tal y como un historiador opinó del trabajo de Poor: "Mucho tiempo antes de Frederick Taylor, hizo notoria la necesidad de un sistema; mucho antes de Elton Mayo lo hizo de la necesidad del reconocimiento del factor humano; y tiempo antes de Chris Argyris, advirtió la necesidad del liderazgo para eliminar las rigideces de la organización formal".

Frederick Taylor y la Administración Científica

Frederick Winslow Taylor renunció al colegio y se inició como aprendiz en la elaboración de moldes y patrones, y también como maquinista en 1875; se unió a la Midvale Steel Works en Filadelfia como maquinista en 1878, y alcanzó la posición de ingeniero en jefe después de obtener un título en ingeniería mediante estudio nocturno. Inventó herramientas para corte de acero a alta velocidad, y pasó la mayor parte de su vida como ingeniero consultor. Taylor es generalmente reconocido como el padre de la Administración Científica. Probablemente ninguna otra persona haya causado un impacto mayor sobre el desarrollo de la Administración. Sus experiencias como aprendiz, trabajador, capataz, brillante mecánico, y posteriormente, como ingeniero en jefe de una compañía fabricante de aceros, dieron a Taylor una amplia oportunidad para obtener un conocimiento de primera mano de los problemas y actitudes de los trabajadores y obreros y para observar las grandes oportunidades de mejoramiento de la calidad de la Administración.

Las patentes de Taylor sobre herramientas de corte de acero a alta velocidad, así como de otros inventos y, además sus primeros trabajos como ingeniero consultor, le proporcionaron la suficiente independencia como para retirarse del trabajo en 1901, a la edad de 45 años, y pasó los 14 años restantes de su vida como consultor y conferenciante no remunerado para promover sus ideas sobre la Administración Científica.

Objetivo Principal de Taylor

El objetivo principal de Taylor durante la mayor parte de su vida fue aumentar la eficiencia en la producción, no solamente reducir costos y aumentar utilidades, sino también hacer posible un aumento en el pago a los trabajadores mediante más productividad. Siendo joven cuando trabajaba en los talleres de maquinaria, le impresionó el grado de tortuguismo en el trabajo, hecho de simular trabajar produciendo menos y no más, debido principalmente al temor de los trabajadores a perder su empleo si aumentaban la producción. Contempló el tortuguismo como sistema. Por experiencia propia sabía que era posible lograr una productividad mucho mayor sin necesidad de un esfuerzo exorbitante por parte de los trabajadores.

Taylor dedujo que el problema de productividad era cuestión de ignorancia, por parte tanto de las direcciones como de los trabajadores. Parte de esa ignorancia se debía al hecho de que, unos y otros no sabían que era lo que constituía un *día justo de trabajo* y la *remuneración justa de un día*. Además, creía que tanto los administradores como los trabajadores se ocupaban demasiado en cuanto a cómo podrían dividir la plusvalía que resultaba de la productividad — el desacuerdo en cuanto a la decisión entre remuneraciones y utilidades — y no se preocupaban lo suficiente por aumentar la plusvalía de modo que, tanto los propietarios como los trabajadores pudiesen obtener una mayor y mejor compensación. En síntesis, Taylor contempló la productividad como respuesta a dos cuestiones: mayores salarios y mayores utilidades, y pensó que la aplicación de métodos científicos, en lugar de convicciones y métodos empíricos, podría dar origen a esta productividad sin necesidad de consumir más energía o esfuerzos de carácter humano.]

Principios de Taylor

La famosa investigación de Taylor intitulada *Principios de Administración Científica* fue publicada en 1911. Pero una de las mejores exposiciones de su filosofía se encuentra en el testimonio que rindió ante un comité de la Cámara de Representantes ante el cual tuvo que defender sus ideas; la mayoría de los miembros de dicho comité fue hostil porque creían, junto con líderes laborales, que las ideas de Taylor conducirían a una sobrecarga de trabajo y al desplazamiento de los trabajadores.

Quizá no haya mejor forma de entender el pensamiento básico de Taylor que leyendo sus propias palabras en el testimonio que rindió ante el comité de la Cámara de Representantes en 1912.

La Administración Científica no es un instrumento de eficiencia, ni para garantizarla; tampoco es un conjunto o grupo de instrumentos de eficiencia. No es un nuevo sistema para calcular costos; no es un programa nuevo para remunerar a los hombres; no es un sistema de pago a destajo; no es un sistema de bonificaciones ni un sistema de premios; no es un programa para remunerar a los hombres; no consiste en estar observando cronómetro en mano el trabajo de un hombre y apuntar cosas de él; no es un estudio de tiempos; no es un estudio de movimientos, ni un análisis humano de éstos; no consiste en imprimir una o dos toneladas de reglas y patrones de trabajo y descargarlas sobre un conjunto de hombres diciéndoles "¡Aquí está su sistema; vayan a aplicarlo! no consiste en una división de trabajo del capataz o en darle un matiz funcional; no es ninguno de los instrumentos que la gente identifica ordinariamente cuando se habla de la Administración Científica. . .

Ahora bien, en su esencia, la Administración Científica implica una completa revolución mental por parte de los obreros que prestan sus servicios en cualquier establecimiento o industria particular, una completa revolución mental por parte de estos hombres en cuanto a sus deberes para con el trabajo, para con sus compañeros y para con sus patrones. E incluye una revolución mental igualmente completa por parte de aquellos que se encuentran del lado de la Administración —el capataz, el superintendente, el propietario del negocio, el cuerpo de directores—, una completa revolución mental por su parte en cuanto a sus deberes para con sus compañeros de trabajo en la Administración, para con sus trabajadores y para con todos sus problemas diarios. . .

La gran revolución mental que ocupa su lugar en la actitud de las dos partes bajo la Administración Científica consiste en que ambos lados dejen de considerar la división de la plusvalía como el punto más importante, y que dirijan simultáneamente su atención hacia el aumento de la magnitud de la plusvalía, hasta que ésta aumente tanto que se haga innecesario discutir cómo debe dividirse. Cuando ambas partes dejen de estar luchando una contra otra, y en lugar de ello empiecen a consolidar y unir sus esfuerzos y a encauzarlos hacia la misma dirección, la magnitud de la plusvalía creada por sus esfuerzos conjuntos será verdaderamente pasmosa. Ambas partes pueden percatarse de que al substituir por la cooperación amigable y la ayuda mutua el antagonismo y la porfía, juntos son capaces de hacer a esta plusvalía mucho mayor de lo que era en el pasado, y hará posible un fuerte aumento en salarios para los obreros y un aumento igualmente importante en las utilidades para los productores.

Los principios básicos que Taylor propuso como fundamentos del enfoque científico para la Administración, pueden ser resumidos como sigue:

1). — Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).

2). — Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.

3). — Lograr la cooperación de los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.

4). — Trabajar con la mira de lograr una producción máxima, en vez de una producción restringida.

5). — Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible, de modo que la más alta prosperidad tanto de ellos como de su compañía, pueda ser alcanzada.

El lector notará que estos preceptos básicos de Taylor no están lejos de las creencias fundamentales del administrador moderno.

En verdad que algunas de las técnicas que tanto Taylor como sus colegas y seguidores desarrollaron para llevar su filosofía y principios a la práctica, tenían ciertos aspectos mecanicistas. Para determinar en qué consistía el trabajo justo de un día, y para contribuir al descubrimiento de la única-mejor forma de realizar un trabajo en particular, el cuidadoso estudio de tiempos y movimientos fue ampliamente aplicado. De la misma forma, diversos planes de remuneraciones basados en la producción, fueron usados como intento para aumentar la *plusvalía* (o como Taylor la denominaba, "productividad"), para asegurar que los trabajadores fuesen remunerados de acuerdo con su productividad, y para proporcionar a éstos un incentivo respecto al trabajo. Como puede apreciarse, técnicas como éstas fueron necesarias para hacer funcionar la filosofía de Taylor, la cual estaba basada en el mejoramiento de la productividad, en proporcionar a los individuos su mejor oportunidad para ser productivos, y en recompensar a los trabajadores por su productividad individual.

Es igualmente cierto que estas técnicas podían ser usadas, y realmente lo fueron, por muchos propietarios de fábricas en todo el mundo, para aumentar la productividad del trabajo sin proporcionar una amplia recompensa, un adecuado entrenamiento o ayuda administrativa. Pero esto no era lo que Frederick Taylor tenía en mente.

Al contrario, a lo largo de todas las investigaciones escritas de Taylor, aunque parece estar indebidamente preocupado por la productividad a nivel de fábrica, perdura un fuerte tema humanístico. Creía que los indivi-

duos deberían ser cuidadosamente seleccionados y entrenados y que se les debería asignar el trabajo que pudiesen desempeñar mejor.

Quizá tenía la noción de un idealista en el sentido de que los intereses de los obreros, administradores y propietarios podían y debían ser armonizados. Además, Taylor subrayó la importancia de que los administradores realizasen una cuidadosa planeación anticipada, y la responsabilidad de éstos en cuanto a la elaboración de sistemas de trabajo capaces de permitir y contribuir a que los obreros hicieran sus tareas de la mejor forma posible. Pero, al hablar de Administración, nunca pasó por alto el hecho de que "las relaciones entre los empresarios y los hombres forman, sin lugar a duda, la parte más importante de este arte".

Seguidores de Taylor

Entre los discípulos inmediatos de Taylor se cuentan sobresalientes pioneros, tales como Carl George Barth, Henry L. Grantt, Frank y Lillian Gilbreth y Edward A. Filene, por mencionar tan sólo unos pocos. Durante algunos años Barth fue un socio íntimo de Taylor, habiendo trabajado primeramente para él en la Bethlehem Steel Company, aunque durante la mayor parte del resto de su vida operó como consultor independiente, especializado en el área de ingeniería administrativa. Al ser un brillante matemático, Barth desarrolló muchas técnicas y fórmulas matemáticas que hicieron posible poner las ideas de Taylor en práctica. Era considerado como el seguidor más leal y ortodoxo de Taylor.

Grantt — al igual que Taylor, ingeniero mecánico— se unió a Barth y Taylor en la Midvale Steel Company en 1887. Permaneció con Taylor en sus diversas asignaciones hasta 1901, cuando formó su propia firma de ingenieros consultores. Aunque apoyó intensamente las ideas de Taylor, y realizó muchos trabajos de consultoría basándose en la selección científica de trabajadores y en el desarrollo de sistemas de bonificaciones e incentivos, fue mucho más cauto que éste en cuanto a la venta e instalación de sus métodos de Administración Científica. Al igual que Taylor puso énfasis en la necesidad por desarrollar intereses mutuos entre la Administración y los trabajadores, una "cooperación armoniosa". Al hacer esto, subrayó la importancia de la enseñanza, del desarrollo y entendimiento de los sistemas por parte tanto de los trabajadores como de la Administración, y de apreciar que "en todos los problemas de administración el elemento humano es el más importante".

Grantt es quizá mejor conocido por el desarrollo de sus métodos gráficos para descripción de planes y para hacer posibles un mejor control ad-

ministrativo. Acentuó la importancia del tiempo, así como del costo, al planear y controlar el trabajo. Esto habrá de conducir a la famosa Gráfica de Grantt, la cual, es ampliamente usada en nuestros días y fue precursora de varias técnicas modernas tales como el PERT (Técnica para Evaluación y Revisión de Programas), la cual ha sido considerada por algunos historiadores sociales como el invento más importante del siglo XX.

Las ideas de Taylor fueron también intensamente apoyadas y desarrolladas por el famoso matrimonio de Frank y Lillian Gilbreth. Frank Gilbreth abandonó la universidad para convertirse en albañil a la edad de 17 años en 1885; ascendió a la posición de superintendente en jefe de una firma contratista de construcción diez años más tarde, y se convirtió en un contratista constructor independiente poco después. Durante este período, y totalmente independiente del trabajo de Taylor, se interesó por los movimientos inútiles al realizar un trabajo y redujo el número de movimientos para la colocación de ladrillos de 18 a 5, hizo posible la duplicación de la productividad del albañil sin que para eso fuese necesario incurrir en mayores gastos o esfuerzos. Sus trabajos como contratista pronto dieron origen a que se le ofreciese gran número de consultas para el mejoramiento de la productividad humana. Después de conocer a Taylor en 1907, combinaron sus ideas para dar efecto a la Administración Científica.

Al emprender este trabajo, Frank Gilbreth fue intensamente apoyado y ayudado por su esposa. Ella fue una de las primeras psicólogas industriales y recibió el grado de doctora en este campo en 1915, nueve años después de su matrimonio, y durante el período en el cual se ocupó de dar a luz y educar a su célebre docena de hijos (más tarde famosos por el libro y película *Más barato por docena*). Después de la muerte de su esposo en 1924, continuó impulsando la firma consultora y fue ampliamente aclamada como "primera dama de la Administración" a lo largo de toda su vida, la cual terminó en 1972 cuando tenía 93 años de edad.

El interés de Lillian Gilbreth por los aspectos humanos del trabajo, y el de su esposo por la eficiencia — la búsqueda de la mejor manera de hacer las cosas — produjo una extraordinaria combinación de talentos. No es por lo tanto sorprendente que Frank Gilbreth enfatizara durante mucho tiempo que al aplicar los principios de la Administración Científica, debemos observar ante todo a los trabajadores y entender sus personalidades y necesidades. Es interesante, también que los Gilbreth llegaran a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que causa tanta insatisfacción en el trabajador, sino más bien la falta de interés en ellos por parte de la administración.

Otro de los seguidores de Taylor fue Edward A. Filene, quien contrató a Gilbreth para ayudar a aplicar métodos de Administración Científica en la tienda de almacenes de su familia en Boston. El interés fundamental de Filene consistía en la introducción de dispositivos para la evaluación y entrenamiento de empleados, como una adecuada preocupación por el elemento humano de su negocio. Esto dio por resultado, gracias a su eficiencia así como también a su imaginación para administrar su negocio que la empresa de Filene alcanzara un gran éxito, y empleara parte de su fortuna para crear el Twentieth Century Fund, una famosa organización de investigación, que todavía existe.

Existieron, naturalmente, otros muchos pioneros de la Administración que elaboraron parte de su pensamiento y práctica basándose en las ideas y descubrimientos de Frederick Taylor. Pero los cuatro que se han mencionado aquí darán al lector una idea de la influencia de Taylor y de la naturaleza del pensamiento desarrollado por sus discípulos.

Fayol: Padre de la Teoría Moderna de la Administración Operacional

Quizá el verdadero padre de la teoría de la Administración es el industrial francés Henri Fayol. Aunque hay poca evidencia de que los teóricos en Administración, ya sea en Inglaterra o en Estados Unidos, hayan prestado mucha atención a los trabajos de Fayol o de que supieran mucho acerca de ellos hasta 1920, o algunos años más tarde, sus agudas observaciones sobre los principios de la Administración general aparecieron por primera vez en 1916 en francés, bajo el título de *Administration Industrielle et Générale*. Esta monografía, reimpresa varias veces en francés, no fue traducida al inglés sino hasta 1929; aun entonces fue editada por el International Institute of Management en Ginebra, y solamente unos cuantos ejemplares estuvieron disponibles para la venta fuera de Gran Bretaña. En Estados Unidos no se publicó ninguna edición en inglés hasta 1949, aunque los trabajos de Fayol atrajeron la atención de los teóricos norteamericanos en Administración en 1923, debido a la traducción que Sarah Greer realizó de uno de los escritos de Fayol, más tarde incorporada a una colección de documentos realizada por Gulick y Urwick. En esta misma colección se hizo referencia a los aspectos generales de las investigaciones de Fayol, al publicar el documento un teórico y consultor en Administración británico llamado Lyndall Urwick.

Aun cuando la monografía de Fayol no apareció en Estados Unidos en forma de lectura general hasta 1949, y de que pocos supieron de este trabajo en este país hasta 1937 — más de dos décadas después de su publicación original, y más de una década después de la muerte del autor — un estudio

de este libro, con su claro y práctico enfoque de la labor del administrador, y su percepción de la universalidad de los principios de la Administración, presenta una extraordinaria percepción de la naturaleza de los problemas básicos de la Administración moderna. En efecto, aunque el pensamiento de ciertos estudiosos de la Administración se vio claramente afectado por Fayol, mucho antes de que su trabajo atrajera la atención del público en general, es lamentable el hecho de que tan sólo unos pocos estudiosos de administración de empresas hayan tenido la ventaja de conocer el análisis de Fayol. La mayoría de todos aquellos que contribuyeron posteriormente al desarrollo de los principios de la Administración — tales como Sheldon, Dennisson, Mooney y Barnard — no muestran evidencia alguna en cuanto a que hayan estado familiarizados con el trabajo de Fayol.

Fayol escribió como un hombre práctico de negocios, reflexionando sobre su larga carrera administrativa y estableciendo los principios que había observado. Al hacer esto, no intentó desarrollar una teoría lógica o una filosofía autosuficiente de la Administración. Sin embargo, sus observaciones encajan increíblemente bien dentro del molde de la teoría administrativa actual.

→ Fayol encontró que todas las actividades de una empresa industrial podrían ser divididas en seis grupos: 1) técnicas (producción); 2) comerciales (compra, venta e intercambio); 3) financieras (búsqueda y óptimo uso del capital); 4) seguridad (protección de la propiedad y de las personas); 5) contables (incluyendo estadísticas); y 6) administrativas (planeación, organización, comando, coordinación y control). Señalando que estas actividades existen en negocios de cualquier clase, Fayol observó que las cinco primeras eran bien conocidas, y por consecuencia dedicó la mayor parte de su libro a un análisis de la sexta.

Debido a que en las páginas siguientes se hará referencia a Fayol en algunas ocasiones, es conveniente señalar, brevemente en este momento, el contenido de su notable monografía. El libro puede dividirse en observaciones sobre el entrenamiento y cualidades administrativas, principios generales y elementos de la administración. Fayol distinguía entre principios y elementos reservando el primer término para reglas o pautas y el último para funciones del administrador.

↳ *Entrenamiento y Cualidades del Administrador*

Fayol consideró que las cualidades que debía reunir un individuo para ser administrador son las siguientes: *Físicas* ("salud, vigor, destreza"); *mentales* ("habilidad para entender y aprender, juicio, vigor mental y

adaptabilidad"); *morales* ("energía, firmeza, buena voluntad para asumir responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto, dignidad"); *educativas* ("familiaridad general con asuntos que no pertenezcan exclusivamente a la función ejecutada"); *técnicas* ("peculiar a la función"); y *experiencia* ("originada en el trabajo").

Con una visión profunda, confirmada en estudios más recientes, Fayol observó que mientras la habilidad más importante para un trabajador es la técnica, la importancia relativa de la administrativa aumenta conforme se asciende a lo largo de la pirámide, convirtiéndose en la capacidad más importante para los ejecutivos de alto nivel. Sobre la base de esta conclusión, Fayol reconoció una gran necesidad de principios de Administración, y por la enseñanza de la misma, y condenó la falta de tal enseñanza en las escuelas técnicas de su tiempo. Mantuvo que la habilidad administrativa debería adquirirse como habilidad técnica, primero en la escuela y posteriormente en el taller. Consciente de la ausencia de una teoría de la Administración bien desarrollada y aceptada, trabajó intensamente los primeros años del siglo XX para crearla. Si los teóricos posteriores de la Administración hubiesen seguido su ejemplo, probablemente se hubieran acercado mucho más a llenar un vacío que aún existe en nuestros días.

Principios Generales de Administración

Notando que los principios de la Administración son flexibles, que no son absolutos, y que deben ser utilizables independientemente de que las condiciones sean especiales o cambiantes, Fayol formuló catorce principios, basándose en su experiencia. Estos pueden resumirse de la siguiente manera:

1). — *División del Trabajo*. Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo. Fayol aplica este principio a todo tipo de trabajos, tanto administrativos como técnicos.

2). — *Autoridad y responsabilidad*. Fayol encontró que autoridad y responsabilidad están relacionadas, siendo esta última el corolario y consecuencia de la primera. Concibe la autoridad como una combinación — que se deriva de la posición del administrador y de sus características personales — "compuesta de inteligencia, experiencia, valores morales, etc."

3). — *Disciplina*. Contemplando la disciplina como "el respeto por los reglamentos y convenios encaminados al logro de la obediencia, aplicación, energía, y demás signos distintivos del respeto", Fayol declara que la disciplina requiere de buenos superiores, a todos los niveles.

4). — *Unidad de mando*. Esto significa que los empleados deberían recibir órdenes solamente de un superior.

5). — *Unidad de dirección*. De acuerdo a este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del "cuerpo directivo", más que al personal. (Fayol no quiso decir en forma alguna que todas las decisiones deberían ser tomadas en los niveles altos de la empresa).

6). — *Subordinación del interés individual al general*. Esto es evidente; cuando estos dos tipos de intereses difieren, el administrador debe reconciliarlos.

7). — *Remuneración*. La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

8). — *Centralización*. Sin emplear el término "centralización de autoridad", Fayol hizo referencia al grado en el cual la autoridad se encuentra centralizada o descentralizada. Las circunstancias individuales determinarán el grado de "centralización el mejor rendimiento general".

9). — *Jerarquía de autoridad*. Fayol concibe esto como una "cadena de autoridad", la cual va desde los rangos mayores hasta los menores, y aunque no debe ser estructurada a niveles innecesarios de detalle, sí debería hacerse a través de tramos más bien cortos.

10). — *Orden*. Dividiendo éste en "material" y "social", Fayol se adapta al sencillo refrán de "un lugar para cada cosa (cada uno), y cada cosa (cada uno) en su lugar". Este es esencialmente un principio de organización para el arreglo y ordenamiento de cosas e individuos.

11). — *Equidad*. Lealtad y dedicación deberían inculcarse al personal mediante una combinación de benevolencia y justicia por parte de los administradores al tratar con los subordinados.

12). — *Estabilidad en la tenencia de un cargo o puesto*. Encontrando innecesaria la rotación, por ser tanto la causa como el efecto de una mala administración, Fayol señaló sus peligros y sus costos.

13). — *Iniciativa*. La iniciativa se concibe como el diseño y ejecución de un plan. Precisamente por ser una de las "más sutiles satisfacciones que un hombre inteligente puede experimentar", Fayol exhorta a los administradores a "sacrificar la vanidad personal" para permitir a los subordinados que la ejerzan.

14). — *Espíritu de grupo*. Este es el principio de "la unión hace la fuerza", y también una extensión del de unidad de mando, y subraya la necesi-

dad del trabajo de equipo, así la importancia de la comunicación para obtenerlo.

Al concluir su análisis sobre estos principios, Fayol observó que no había intentado en forma alguna ser exhaustivo, sino que sólo había tratado de descubrir aquellos que había usado con más frecuencia, dado que para cualquier empresa, alguna clase de codificación de principios parecía ser indispensable.

Elementos de la Administración

Fayol consideró que los elementos de la Administración son sus funciones: *planeación, organización, dirección, coordinación y control*. Gran parte de su tratado se dedica al examen de estas funciones y sus observaciones son, en general, aún válidas, después de más de seis décadas de estudios y experiencias de otros teóricos en esta área. A lo largo de todo el trabajo de Fayol, se observa un entendimiento de la universalidad de los principios. Una y otra vez, señala que éstos no sólo son aplicables a los negocios sino también a las empresas políticas, religiosas, filantrópicas, militares y otras. Puesto que toda empresa requiere de una administración, la formulación de una teoría es necesaria para su efectiva enseñanza.

Surgimiento de la Ciencias del Comportamiento

Durante, prácticamente, el mismo período en el que Taylor, Fayol y otros más se concentraron sobre la administración científica y las funciones del administrador, muchos teóricos y prácticos estuvieron reflexionando, experimentando y escribiendo sobre psicología industrial y teoría social, siendo ambas, en muchas ocasiones, estimuladas por el movimiento de la Administración Científica. Podemos apreciar estos desarrollos contemplando brevemente el surgimiento de la psicología industrial, el crecimiento de la administración de personal, y el desarrollo del enfoque sociológico para las relaciones humanas y para la Administración.

Surgimiento de la Psicología Industrial

Hugo Münsterberg, considerado el padre de la Psicología Industrial, cursó estudios de psicología y medicina, aunque su principal interés fue la psicología experimental; realizó la mayor parte de su carrera en la Universidad de Harvard, a la que ingresó a la edad de 25 años, en 1892. En 1910 se interesó por la aplicación de la psicología industrial, y se percató de la importancia de las ciencias del comportamiento en relación con el nuevo movimiento de la Administración Científica. En su extraordinario libro tí-

tulado *Psychology and Industrial Efficiency*, publicado por primera vez en 1912. Münsterberg aclaró que sus objetivos era descubrir:

- 1).—Cómo encontrar a los individuos cuyas cualidades mentales encajen mejor con la naturaleza del trabajo que han de realizar,
- 2).—Bajo qué condiciones psicológicas puede obtenerse la mejor y más satisfactoria producción del trabajo de cada individuo, y
- 3).—Cómo puede influir una empresa sobre sus trabajadores de modo que se pueda obtener el mejor resultado posible de ellos.

Al igual que Taylor, se interesó en la comunidad de intereses que existe entre administradores y trabajadores. Subrayó que su enfoque estaba principalmente dirigido hacia los trabajadores, y esperaba que mediante él se pudiese reducir la jornada de trabajo, aumentar sus salarios, y elevar su "nivel de vida".

El trabajo de Münsterberg se vio complementado por el pensamiento de Lillian Gilbreth, quien intentó aplicar conceptos psicológicos básicos a la práctica de la Administración Científica, en su libro *Psychology of Management*, publicado en 1914. Otro importante científico del comportamiento que aplicó la psicología a la Administración fue Walter Dill Scott. Recibió su doctorado en Psicología en 1900, escribió muchos libros sobre la aplicación de conceptos psicológicos a la publicidad y mercadotecnia y al desarrollo de prácticas de administración de personal, tales como la selección efectiva, y más tarde se convirtió en presidente de la Northwestern University.

Crecimiento de la Administración de Personal

Las investigaciones de Scott, el rígido mercado de trabajo durante la Segunda Guerra Mundial, la necesidad del examen psicológico de miles de soldados que eran movilizados, y el darse cuenta de que cuidar los recursos humanos era muy conveniente para la empresa — idea reconocida por Robert Owen un siglo antes — condujeron al crecimiento de la administración de personal. B. F. Goodrich formó una "oficina de empleo" en 1900; National Cash Register un "departamento laboral" en 1902; y Plympton Press, uno de los clientes de Taylor, un departamento de personal en 1910.

Aun Henry Ford, ampliamente conocido como un industrial autócrata, pero intranquilo por lo que los trabajadores podrían hacer con sus mucho más altos salarios, y preocupado por la rotación del personal, estableció en 1914, un departamento de personal que se llamó "departamento sociológico". Pero quizá el más importante de los primeros industriales que desarrollaron prácticas extensivas de administración de personal fue

B. Seebohm Rountree, hijo del fundador de la empresa británica productora de chocolate, Rountree & Co., Ltd. Ingresado a la empresa de su padre como químico en 1889, alcanzó el puesto de "director de relaciones laborales" en 1897, y dirigió la compañía con el cargo de presidente desde 1923 hasta 1936. Durante todo el período iniciado en 1897, desarrolló muchos programas cuyo objetivo era enaltecer el *status* de los trabajadores. Entre éstos estaban: departamento médico (1904), escuela diurna (1905), semana de cinco días (1919), participación en las utilidades (1923) y novedosas prácticas, como compensación por desempleo, introducción de brillantes psicólogos industriales en la compañía, para guiar tanto a los administradores como a los trabajadores, y provisiones para comedores y recreación.

Rountree ha sido calificado como "el pionero más grande del movimiento administrativo británico". Su filosofía administrativa se basó en dos principios básicos:

1). — "Cualesquiera que puedan ser los motivos que induzcan a un individuo a formar parte de una industria, su verdadero propósito debe ser el servicio a la comunidad".

2). — "La industria es una cosa humana, en la cual los hombres y las mujeres obtienen los medios para la sobrevivencia, y de la cual ellos tienen derecho a esperar los medios necesarios para un nivel adecuado de vida".

Es significativo advertir lo mucho que la filosofía de Rountree influyó sobre otros dos pioneros de la administración, Oliver Shelton y Lindall Urwick, los cuales trabajaron para él, y sobre Mary Parker Follet, quien describió la empresa de Rountree como un modelo que mostraba cómo debería ser administrada una compañía. Es igualmente interesante observar la similitud que tuvieron al adaptar las filosofías administrativas de muchas compañías modernas en la década de los 70.

Desarrollo del Enfoque Sociológico para la Administración

Precidiéndoles y en gran parte coincidiendo con el desenvolvimiento de la Administración Científica iniciado por Taylor, y el de la Administración operacional iniciado por Fayol, se desarrolló una cantidad considerable de investigación dedicada a concebir a los individuos como productos de comportamiento de grupo. Esto es algunas veces, llamado enfoque administrativo del "hombre social". Se considera como padres de la teoría de la organización, o del enfoque de sistemas sociales para la Administración, a tres brillantes teóricos, los cuales escribieron libros y ensayos a finales del siglo XIX y a principios del XX.

Uno de éstos fue el intelectual alemán Max Weber, cuyos análisis empíricos de la iglesia, gobierno, organizaciones militares y empresas, lo condujeron a la creencia de que la jerarquía, autoridad y burocracia (incluyendo normas claras, definición de funciones y disciplina), fundamentan a todas las organizaciones sociales. Otro fue el erudito francés Emile Durkheim, cuya disertación doctoral, publicada en 1893, y documentos subsecuentes hicieron hincapié en la idea de que los grupos, mediante el establecimiento de sus valores y normas, controlan la conducta humana en cualquier organización social.

El tercero fue el franco-italiano, Vilfredo Pareto, quien gracias a una serie de conferencias y libros que realizó entre 1896 y 1917 obtuvo el derecho a ser llamado el padre del enfoque de "sistemas sociales" para la organización y la Administración. Pareto concibió la sociedad como un intrincado conglomerado de unidades interdependientes, o elementos, es decir, como un sistema social con muchos subsistemas. Entre sus muchas ideas estaba la tendencia de los sistemas sociales a buscar equilibrio cuando son perturbados por influencias internas o externas. Su tesis consistía en que las actitudes sociales, o sentimientos, funcionan para hacer que el sistema busque un equilibrio al ser perturbado por estas fuerzas. Observó también que la función de la élite (la "clase gobernante") de cualquier sociedad, era proporcionar el liderazgo necesario para mantener al sistema social.

Aunque estas pocas palabras dan una imagen inadecuada de las opiniones de los pioneros de los enfoques del "hombre social" y del "sistema social" (y el espacio no permite siquiera la mención de muchos más), no hay duda de que tuvieron una influencia considerable sobre Elton Mayo, F. J. Roethlisberger, y otros más que llevaron a cabo los famosos experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company entre 1927 y 1932. Algunos años antes, de 1924 a 1927, el National Research Council realizó un estudio en colaboración con la Western Electric para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad. Ellos descubrieron que cuando la iluminación era aumentada o disminuida para un grupo de prueba, la productividad mejoraba, pero los investigadores estuvieron a punto de declarar al experimento como un fracaso total, hasta que Elton Mayo, de Harvard, observó algo extraño en ello y, con Roethlisberger y otros, continuó la investigación.

Lo que Mayo y sus colegas encontraron, basándose parcialmente en los antecedentes de Pareto, habría de tener un efecto dramático sobre el

pensamiento administrativo. Cambiar la iluminación para el grupo de prueba, modificar los períodos de descanso, reducir los días de trabajo y variar los sistemas de incentivos no parecía explicar los cambios en la productividad. Mayo y sus investigadores llegaron entonces a la conclusión de que eran otros los factores responsables, y los encontraron en las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo. Modificar la iluminación — aumentándola o disminuyéndola — producía que se aumentara la productividad porque el grupo de prueba empezó a notar que era importante. Encontraron que, en general, la mejoría en la productividad se debía a factores sociales tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un "sentido de pertenencia"), y la administración eficaz, un tipo de administración que entendía al comportamiento humano, especialmente al del grupo, y lo conduciría mediante habilidades interpersonales tales como la motivación, la dirección, el liderazgo y la comunicación.

Lo que los estudios de la Hawthorne demostraron, fue que la persona es un "hombre social", que las operaciones de los negocios son una cuestión que no abarca tan sólo la maquinaria y los métodos, sino que también incluye la compaginación de éstos con el sistema social para desarrollar un sistema sociotécnico completo. Estos experimentos produjeron un aumento en la importancia dada a las ciencias del comportamiento, en cuanto a su aplicación a la Administración, y el reconocimiento de que los administradores operan en un sistema social. No debería inferirse de esto que con anterioridad a los experimentos de Hawthorne los administradores de éxito no hayan reconocido la importancia del factor humano, o que los teóricos en Administración lo hayan ignorado. Tal como lo indican los breves análisis presentados anteriormente en este capítulo, esto no es verdad. Pero lo que el trabajo de Mayo y sus asociados puso de relieve fue la necesidad de una mayor y más profunda comprensión de los aspectos sociales y conductuales de la Administración.

Chester I. Barnard y la Teoría de Sistemas

Probablemente el libro que tuvo mayor influencia sobre el campo de la Administración es el tratado clásico que lleva por título *The Functions of the Executive*, escrito por Chester I. Barnard en 1938.

Habiendo sido un ejecutivo durante gran parte de su vida, y presidente de la New Jersey Bell Telephone Company de 1927 a 1948, Barnard fue un teórico e intelectual de primera línea que se vio intensamente influenciado por Pareto, Mayo, y otros miembros de la facultad de Harvard, en donde ocasionalmente dio algunas conferencias. Su análisis del admi-

nistrador es en realidad un enfoque de sistemas sociales, puesto que, con objeto de comprender y analizar las funciones de los ejecutivos, Barnard buscó sus funciones principales dentro del sistema en el cual operan.

Al determinar que la función de los ejecutivos (término con el cual designaba a toda clase de administradores) consistía en mantener un sistema de esfuerzos cooperativos dentro de una organización formal, Barnard se orientó primero a las razones para, y a la naturaleza de los sistemas cooperativos. La lógica de su análisis puede observarse en los pasos que sigue su libro.

1). – Las limitaciones físicas y biológicas de los individuos los conducen a cooperar y a trabajar en grupos; sin embargo, las limitaciones psicológicas y sociales son más importantes para inducir a la cooperación.

2). – El acto de cooperación conduce al establecimiento de sistemas cooperativos en los cuales están presentes factores físicos, biológicos, personales y sociales (por ejemplo, Barnard consideraría a un salón de escuela como un sistema cooperativo, formado de elementos como la habitación, los pupitres, los pizarrones, los individuos como seres biológicos, las personalidades, el intercambio de ideas, y así sucesivamente). Señala también que la continuidad de la cooperación depende de la eficacia (¿Cumple con el propósito cooperativo?) y de la eficiencia (¿Cumple con el propósito del mínimo de descontento y costo para los miembros cooperativos?)

3). – Cualquier sistema cooperativo puede dividirse en dos partes: "organización", la cual incluye solamente las interacciones de los individuos en el sistema, y "otros elementos".

4). – A su vez las organizaciones pueden dividirse en dos clases: la organización "formal", la cual es aquel conjunto de interacciones sociales conscientemente coordinadas que tienen un propósito deliberado y conjunto, y la organización "informal" la cual se refiere a aquellas interacciones sociales que no tienen un propósito conjunto común o conscientemente coordinado.

5). – La organización formal no puede existir a menos que haya personas que:

- a). – Sean capaces de comunicarse entre ellas,
- b). – Estén dispuestas a contribuir a la acción de grupo,
- c). – Tengan un propósito común consciente.

6). – Toda organización formal debe incluir los siguientes elementos:

- a). – Un sistema funcional de modo que los individuos puedan especializarse (es decir, varias formas de departamentalización);

b). — Un sistema de incentivos eficientes y eficaces que induzca a los individuos a contribuir a la acción de grupo;

c). — Un sistema de poder ("autoridad") que obligue a los miembros de grupo a aceptar las decisiones de los ejecutivos; y

d). — Un sistema lógico para la toma de decisiones.

7). — Las funciones del ejecutivo en esta organización formal son, entonces, las siguientes:

a). — El mantenimiento de la comunicación en la organización mediante un programa de organización, además de individuos leales, responsables y capaces, y una verdadera "organización informal";

b). — El asegurar los servicios esenciales provenientes de los individuos dentro de la organización; y

c). — La formulación y definición del objetivo (es decir, la planeación).

8). — Las funciones ejecutivas entran a proceso mediante el trabajo del ejecutivo, al integrar el todo y al encontrar el mejor equilibrio entre fuerzas y hechos en conflicto.

9). — Para ser eficaz el ejecutivo requiere un alto grado de liderazgo responsable: como Barnard subraya, "La cooperación, y no el liderazgo, es el proceso creativo pero el liderazgo es el fulminantemente indispensable de sus fuerzas".

Contribuciones de los Administradores Públicos

Coincidiendo con el movimiento de la Administración Científica y fomentado por él, cierto número de teóricos intentaron llevar a cabo un aumento en la eficiencia en el gobierno, mediante prácticas más refinadas de administración de personal, y una mejor administración. Uno de los principales apóstoles de este movimiento fue Woodrow Wilson, quien, desde 1885 y en muchas ocasiones posteriores, hizo un llamado en favor de una administración gubernamental eficiente. En su búsqueda de economía y eficiencia, aquellos interesados en la administración pública, han hecho hincapié en la importancia de la organización, las prácticas de administración de personal, los controles presupuestarios y la planeación; en estos campos muchos administradores públicos y politólogos científicos han realizado contribuciones de gran valor. Entre éstos están teóricos como Luther Gulick, quien realizó observaciones sobre la organización gubernamental e investigaciones en cuanto a la aplicabilidad del método científico en la administración pública, así como otros notables pioneros en este campo, como White, Gaus, Friedrich, Stene, Dimock, Simon, y Merriam.

los cuales han enfocado este campo no solamente como administradores públicos prácticos sino también como teóricos universitarios.

Contribuciones de los Administradores de Empresas

Muchas de las contribuciones más importantes al campo fundamental de la teoría de la Administración han sido realizadas por hombres de negocios como Taylor, Fayol y Barnard. Uno de estos primeros escritores fue Russell Robb, el cual en 1910, en la Graduate School of Business Administration de Harvard dio un cursillo especial de tres conferencias sobre organización. Partiendo de su experiencia en administración de empresas, Robb analizó la organización como una herramienta para la eficiente utilización de la fuerza de trabajo y de los materiales, una herramienta que debía ser adaptada y moldeada según las circunstancias de cada negocio. Robb fue uno de los primeros en prevenir contra los peligros de la sobreorganización. Al mencionar la importancia de contar con una autoridad definida, con armonía y trabajo de equipo Robb advirtió que un exceso de especialización funcional produciría problemas de coordinación.

De los mejores trabajos e investigaciones sobre Administración uno de los más significativos es *The Philosophy of Management*, escrito en 1923 por el brillante consultor industrial británico llamado Oliver Sheldon. Al igual que Fayol, Sheldon buscó formular una teoría de la "Administración como un todo", mediante la definición de sus objetivos, la investigación y reconstrucción de su línea de desarrollo, y el establecimiento de los principios que gobiernan su práctica. Sheldon concibió la Administración desde una perspectiva amplia, incluyendo como partes de ésta la determinación de políticas y la coordinación de funciones (administración); la ejecución de políticas y el empleo de la organización (administración adecuada); y la combinación de trabajo de los individuos o grupos "con las facultades necesarias para su ejecución" (organización). Aunque Sheldon hizo hincapié en la importancia de cuestiones como las responsabilidades sociales de los administradores y examinó algunas áreas funcionales de la Administración, como la administración de personal y la administración de la producción, muchos de sus principios son similares a aquellos de Fayol. Sin embargo, al analizar los trabajos de Sheldon queda la impresión de que no tuvo una visión tan amplia como la de Fayol y que, excepto por lo que respecta a organización, no consideró que las funciones de los administradores fuesen de aplicación universal. Por ejemplo, sus análisis sobre la planeación se refieren principalmente a la planeación fabril.

Otra importante contribución realizada por un hombre de negocios para el desarrollo de la teoría de la Administración es aquella de Henry

Dennison, un industrial de Massachusetts que gracias a las avanzadas técnicas de administración que aplicó en la Dennison Manufacturing Company, le fue posible explorar los principios de la Administración. En un libro publicado en 1931, Dennison empezó a estudiar los aspectos científicos de la Administración, particularmente el aspecto relativo a la organización, y a investigar si los métodos de ingeniería podrían ser aplicables a esta área. Al realizar este trabajo Dennison desarrolló los conceptos de motivación, liderazgo y trabajo de equipo, y analizó los efectos que los factores estructurales de la organización podrían tener sobre la personalidad de los individuos. Aunque Dennison no desarrolló una teoría de la Administración, el acento que puso en el manejo de los recursos humanos y sobre las funciones del liderazgo, hace de su trabajo una contribución importante.

Uno de los intentos más significativos realizados por hombres de negocios para el desarrollo de una estructura lógica para la teoría de la organización, está representado por el trabajo de Mooney y Reiley. Basándose en las enseñanzas provenientes de la historia, particularmente aquellas proporcionadas por la iglesia y organizaciones militares, estos autores llevaron a cabo un estudio para combinar los elementos de la organización dentro de un patrón lógico de principio, proceso y efecto. Del principio de coordinación, se dirigieron hacia los conceptos de organización escalar y funcionalismo, llegando a un total de nueve principios. Aunque el trabajo de Mooney y Reiley ha sido criticado por excesivamente doctrinario, representa un enfoque lógico para realizar entre sí los principios fundamentales de organización.

Otra aportación realizada por un ejecutivo empresarial es la de Alvin Brown con su tratado *Organization of Industry*, el cual se publicó en 1947. Esta investigación es esencialmente un análisis de la delegación de autoridad, en la que el autor intenta desarrollar una teoría de la organización y dividir las funciones de la administración en términos de las "fases administrativas" de planear, hacer y ver. Aunque frecuentemente Brown emplea el término "responsabilidad" cuando se refiere a la autoridad, o bien a la autoridad más una actividad asignada, su investigación es sobresaliente puesto que contiene un profundo análisis de la delegación de autoridad, y un intento para codificar un número de principios de la Administración.

Entre otras contribuciones de empresarios y profesionales en administración de empresas, deberán, también considerarse los valiosos razonamientos y síntesis de Lyndall Urwick y las investigaciones preliminares de

Ordway Tead, R. C. Davis y Paul Holden, para mencionar tan sólo unos cuantos. No debe pasarse por alto la tremenda influencia que ha ejercido la Society for the Advancement of Management y la American Management Association. En particular, esta última organización, tiene sus raíces en el grupo administrativo más alto de Estados Unidos habiendo reclutado a la mayoría de sus miembros entre los administradores dinámicos que buscan un fundamento científico para sus trabajos. La Society of Management, otro importante grupo, surgió como ramificación de la Taylor Society, y gran parte de su empeño inicial se centró en los aspectos de la administración productiva dentro del campo de la administración general.

El hecho de que tantas e importantes contribuciones a la teoría de la Administración hayan provenido de personas para las cuales la práctica ha sido una auténtica y desafiante tarea, es señal de la gran importancia de esta área y del realismo con el cual está siendo enfocada.

Contribuciones de los Conductistas

Estimulados por los experimentos que se llevaron a cabo en Hawthorne de 1927 a 1932, y el interés que se despertó por las relaciones humanas durante los años 30 y 40, gran número de científicos del comportamiento han iniciado en años recientes, el estudio de la Administración. Como se recordará, los experimentos de Hawthorne, llevados a cabo por Mayo y Roethlisberger de Harvard Business School, pusieron de manifiesto que las actitudes hacia los trabajadores pueden ser más importantes para la eficiencia y productividad que factores materiales como los periodos de descanso, la iluminación y aun el dinero. Este descubrimiento, así como las investigaciones precedentes realizadas por psicólogos y sociólogos, que fueron de naturaleza básica, obligó a los científicos del comportamiento a realizar gran cantidad de escritos académicos.

Aunque no se puede decir que con anterioridad a los años 40 muchos sociólogos, antropólogos, y psicólogos sociales hayan estado particularmente interesados en los problemas de la Administración, hasta ahora sus contribuciones teóricas han sido considerables. Aquellos que en todas las áreas de las ciencias del comportamiento han realizado contribuciones significativas para la Administración son tantos que sólo unos cuantos pueden ser nombrados.

Los sociólogos han contribuido mucho al entendimiento de la anatomía de las organizaciones mediante sus investigaciones sobre grupos, patrones culturales, cohesividad de grupo y cooperación. Entre los sociólo-

gos que podrían ser nombrados, además de los ya mencionados, están Bakke, Selznick, Homans, Dubin, Dalton, Katz y Kahn.

Como se expuso en el punto referente a los primeros escritores e investigadores, los psicólogos han contribuido igualmente al entendimiento de la Administración, mediante la aclaración de los aspectos de la conducta racional y de la influencia, las fuentes de motivación, y la naturaleza del liderazgo. De entre los muchos que en el área de la psicología social e individual han contribuido de manera importante a la Administración están McGregor, Likert, Argyris, Leavitt, Blake y Mouton, Sayles, Tannenbaum y asociados, Bennis, Fiedler, Stogdill y Herzberg.

Estos y otros teóricos han demostrado cómo los seres humanos aportan a sus tareas aspectos de conducta los cuales el administrador eficaz debería entender de una forma provechosa. Después de todo, el administrador trata con individuos y grupos, y puesto que las funciones organizacionales son planeadas con miras al logro de metas de grupo, estas funciones deben ser llenadas y desempeñadas por individuos. Igualmente, como se hará notar posteriormente, el administrador eficaz es un líder, y el entender cómo emerge el liderazgo es un punto básico para entender la Administración en sí misma.

Contribuciones de los Científicos en Sistemas

El haber considerado que el proceso administrativo y el medio ambiente del administrador incluyen una serie de sistemas, ha producido un aumento en la complejidad de la Administración. Mientras que es difícil seleccionar contribuciones específicas en este campo, debido a que se ha realizado una gran cantidad de aportaciones por científicos de las ciencias físicas, biológicas y sociales, cuyos intereses han sido de una amplia variedad, es posible señalar algunas aportaciones fundamentales.

Una importante contribución de la teoría de sistemas a la Administración, surgió como resultado de la introducción de la investigación de operaciones en las áreas de planeación y control. A través de su uso, se ha dado a la planeación y control administrativos el más riguroso tratamiento requerido para la consecución de metas claras y definidas, de medidas de eficiencia y modelos matemáticos, y se ha realizado un intento por desarrollar respuestas cuantificadas. Otros tipos de simulación de problemas han sido desarrollados gracias a las técnicas matemáticas para el establecimiento de modelos y manipulación de datos, contando, desde luego, con la velocidad y capacidad de memoria de las computadoras electrónicas. Además, la visualización de los planes en términos de estructuras interactuantes, han

agudizado la perceptividad administrativa tanto en la planeación como en el control.

Uno de los principales contribuyentes a la expansión de la teoría de sistemas hacia todas las ciencias, fue Von Bertalanffy en 1951, y con referencia especial a la Administración, Boulding en 1956.

V

LAS FUNCIONES
DEL ADMINISTRADOR .

LAS FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Al clasificar las funciones del administrador, se deben distinguir claramente aquellas que pertenecen a las operaciones funcionales de la empresa, tales como ventas, producción, contabilidad, ingeniería y compras. Estas difieren de una empresa a otra, pero las tareas básicas del administrador como tal son comunes a todas.

Aunque el desarrollo de una teoría y ciencia de la Administración adolece de un acuerdo entre teóricos y administradores en cuanto a la clasificación de las funciones administrativas, ha surgido un patrón general de práctica y terminología. Al adoptarse aquí y ser empleado por administradores de muchos campos, este patrón evita una terminología artificial. De este modo los administradores y los estudiantes no necesitan aprender nuevas definiciones, más bien pueden usar términos comunes pero con mayor precisión. Se espera también que los administradores, que usan términos comunes con significados ordinarios, serán motivados para dar un enfoque cada vez más científico a su importante tarea.

Aunque los autores opinan que han adoptado el método más útil de clasificación de las funciones administrativas, al menos para propósitos de clasificación de conocimientos, no siempre es posible en la práctica colocar nítidamente a todas las actividades administrativas dentro de estas categorías, puesto que dichas funciones tienden a unirse. Sin embargo, esta clasificación es una útil y realista herramienta desde el punto de vista del análisis y entendimiento de la Administración.

Planeación

La planeación incluye la selección de objetivos — y de las estrategias políticas, programas y procedimientos — ya sea para toda la empresa o pa-

ra cualquier parte organizada de ella. La planeación es, por supuesto, una toma de decisiones, pues incluye la elección de una entre varias alternativas. Existen, por ejemplo, políticas que se relacionan con la autoridad, precios y competencias; programas de producción, sucesión de administración y auditoría interna; procedimientos que requieren un método específico para el manejo de un puesto.

Ha surgido una considerable confusión con respecto a quién debería planear y cuándo. Desde la aparición de las investigaciones de F. W. Taylor, los ejecutivos han tratado de separar la planeación de la ejecución administrativa. La responsabilidad que implica el planear no puede ser completamente separada de la ejecución administrativa porque todos los administradores planean, ya sea que se encuentren en la parte superior, media o inferior de la estructura de la organización. Sin embargo, si la planeación es llevada a cabo como un servicio de asesoría para el administrador que está a cargo de la ejecución, este pequeño grado de separación es frecuentemente muy productivo.

Organización

La organización incluye el establecimiento de una estructura de funciones, a través de la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y cada una de sus partes, el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura de la organización. Algunas veces todos estos factores son incluidos en el término "estructura de la organización"; otras se les denomina "relaciones de autoridad administrativa". En cualquier caso, la totalidad de tales actividades y las relaciones de autoridad son lo que constituyen la función de organización.

Existen algunas implicaciones en el concepto de organización. En primer lugar, el negocio de un solo hombre o de una sola mujer posiblemente no pueda ser organizado. Puesto que el propietario u operador ejecuta todas las funciones del negocio, no hay delegación de autoridad. Sin embargo, si el propietario abandona las actividades de compra para asignarlas a un subordinado, y proporciona coordinación de actividades entre el comprador y él mismo, la empresa se habrá convertido en organizada.

Una segunda implicación es que todo administrador, al organizar una empresa o departamento, se ve incluido básicamente en la misma tarea. Ya sea que se trate de un presidente, gerente de ventas, contralor o jefe de

departamento, reflejará las metas hacia las cuales se dirige mediante la identificación y agrupamiento de las actividades esenciales para su logro, asignando algunas de ellas a sus subordinados, delegando la autoridad requerida para lograr los resultados y proporcionando los medios para su coordinación.

La estructura de la organización no es, por supuesto, un fin en sí misma sino una herramienta para lograr los objetivos empresariales. La eficiente organización contribuirá al éxito de la empresa, y por esta razón la aplicación de los principios es muy importante. Pero esforzarse por conseguir una estructura "bonita", sin considerar su precisión, es inútil. La estructura de la organización debe ajustarse a la tarea —y no lo contrario— y debe reflejar cualquier compromiso y limitación impuestos al administrador por las personas, puesto que las funciones de tipo organizativo deben también cumplirse. Debe también, desde luego, reflejar el medio ambiente de la empresa.

Integración de los Recursos Humanos

La integración es la provisión de personal a los puestos proporcionados por la estructura de la organización. Por lo tanto, requiere de la definición de la fuerza de trabajo que será necesaria para alcanzar los objetivos, e incluye el inventariar, evaluar y seleccionar a los candidatos adecuados para tales puestos; el compensar y el entrenar o de otra forma el desarrollar tanto a los candidatos como a las personas que ya ocupan los puestos en la organización para que alcancen los objetivos y tareas de una forma eficaz. Ya que este libro está dedicado a los administradores profesionales, la función de integración será tratada de manera preferente, en vista de que concierne a éstos más que a los prácticos su aplicación; sin embargo los principios incluidos son del interés de ambos grupos.

Dirección y Liderazgo

Aunque esta función parece sencilla, los métodos de dirección y liderazgo pueden ser de una extraordinaria complejidad. Los administradores superiores inculcan en sus subordinados una aguda apreciación de las tradiciones, objetivos y políticas de la empresa. Los subordinados se familiarizan con la estructura de la organización, con las relaciones interdepartamentales de actividades y personalidades, y con sus deberes y autoridad. Una vez que los subordinados han sido orientados, el superior tiene una continua responsabilidad por aclararles sus asignaciones, por guiarlos hacia el mejoramiento de la ejecución y desempeño de sus tareas y por motivarlos a trabajar con celo y confianza.

Naturalmente, los métodos que un supervisor empleará son varios. La dirección afortunada de subordinados reconoce la naturaleza y la complejidad de las motivaciones y da como resultado personas conocedoras y bien entrenadas que trabajan con eficiencia para alcanzar los objetivos de la empresa.

Control

El control es la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes. De este modo mide el desempeño en relación con las metas y proyectos, muestra dónde existen desviaciones negativas y, al poner en movimiento las acciones necesarias para corregir tales desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe proceder al control, los planes no se logran por sí mismos. El plan guía a los administradores para que en el momento oportuno apliquen los recursos que serán necesarios para lograr metas específicas. Entonces las actividades son medidas para determinar si se ajustan a la acción planeada.

En el pasado, las actividades de control generalmente se relacionaban con la medición del logro del objetivo. Instrumentos de control como el presupuesto para gastos controlables, los registros de inspección y el de las horas-hombre perdidas son generalmente familiares. Cada uno tiene la característica de verificar el objetivo; cada uno muestra si los planes se están cumpliendo. Si las desviaciones anormales persisten, la corrección se indica pero ¿qué es lo que corrige?: las actividades a través de las personas. Nada puede hacerse para reducir el desperdicio, realizar las compras de acuerdo con las especificaciones, o para manejar las devoluciones sobre ventas hasta que la responsabilidad personal por las desviaciones haya sido determinada. Llevar a cabo la acción necesaria para que los hechos se ajusten a los planes, significa localizar las personas que sean responsables por las desviaciones negativas con respecto a la acción planeada, y entonces fijar y realizar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. De este modo, las cosas se controlan evaluando la ejecución de lo planeado.

Coordinación, Esencia de la Administración

Muchas autoridades consideran que la coordinación es una función separada del administrador. Parece más exacto, sin embargo, considerarla como la esencia de la Administración, puesto que el logro de la armonía en los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo es el propósito de la Administración. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio de coordinación.

La necesidad de sincronizar la acción individual surge de las diferencias de opiniones en cuanto a cómo pueden alcanzarse las metas y cómo pueden armonizarse los objetivos de grupo y los individuales. Aun en el caso de una iglesia o de una organización fraternal, los individuos tienen, con frecuencia, intereses similares pero en forma diferente, y sus esfuerzos hacia las metas comunes no se integran automáticamente con los esfuerzos de los demás. Por ello la tarea central del administrador es reconciliar las diferencias de enfoque, tiempo, esfuerzo o interés, y armonizar las metas colectivas o individuales.

VI

NATURALEZA Y PROPOSITO
DE LA PLANEACION

NATURALEZA Y PROPOSITO DE LA PLANEACION

Si el esfuerzo de un grupo ha de ser eficaz, las personas deben estar enteradas de qué es lo que se espera que logren. Esta es la función de la planeación. De todas las funciones administrativas, es la básica. Incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción, para la empresa como un todo y para cada departamento o sección dentro de ella. Requiere la selección de los objetivos empresariales, de las metas departamentales y la determinación de las formas de alcanzarlos.

La planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían. Aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación los hechos son abandonados al azar. La planeación es un proceso intelectualmente exigente; requiere la determinación de los cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en los fines, conocimientos y estimaciones razonadas.

Pero hablando en forma general, la planeación, como función administrativa ampliamente reconocida y buscada es un desarrollo bastante reciente.

Hoy día, casi todo el mundo planea. Empresas de toda clase lo hacen con mayor detalle hacia el futuro, contemplan más aspectos en sus operaciones, se basan menos en la institución o en la suerte y se apoyan considerablemente en pronósticos y análisis.

Vivimos en una era económica, tecnológica, social y política, en la cual la planeación, al igual que las demás funciones de los administrado-

res, se ha convertido en un requisito para la supervivencia de la empresa. El cambio y el crecimiento económico traen oportunidades, pero también riesgos, sobre todo en una era de competencia mundial por los mercados, recursos e influencias. La tarea de la planeación es, exactamente, minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

Naturaleza de la Planeación

La naturaleza esencial de la planeación puede ponerse de relieve mediante sus cuatro aspectos principales:

- a). — Contribución a los objetivos y propósitos,
- b). — Primacía de la planeación,
- c). — Extensión de ésta, y
- d). — Eficacia de los planes.

Contribución a los Objetivos y Propósitos. — El propósito de cada plan y de todos los derivados, es facilitar el logro de los objetivos y propósitos de la empresa. Este principio se deriva de la naturaleza de la empresa organizada, la cual existe para el logro de propósitos de grupo mediante una cooperación deliberada. Esto fue recalcado por Goetz.

Primacía de la Planeación. — Puesto que las operaciones empresariales de organización, integración, dirección y liderazgo, y control están encaminadas a apoyar el logro de los objetivos empresariales, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones. Aunque en la práctica todas las funciones se interrelacionan como un sistema de acción, la planeación es única en tanto que establece los objetivos necesarios para todo esfuerzo de grupo. Además, los planes deben realizarse, para alcanzar los objetivos, antes de que el administrador sepa qué relaciones de organización y qué cualidades personales se necesitan, por qué camino habrán de ser dirigidos y guiados los subordinados, y qué clase de control ha de aplicarse. Y, desde luego, todas las demás funciones administrativas deben planearse si han de ser eficaces.

La planeación y el control son inseparables — los gemelos siameses de la administración —, la acción no planeada no puede ser controlada, puesto que la planeación implica mantener el curso de las operaciones, corrigiendo las desviaciones con respecto a los planes. Cualquier intento por ejercer el control sin disponer de planes, sería inútil, puesto que no existiría una forma para que el personal supiera si se dirige hacia donde debe — la tarea del control — a menos que se conozca primero a dónde ir — la tarea de la planeación —. Los planes proporcionan, por lo tanto, las normas de control.

Fuerza de la Planeación. — La planeación es una función de todos los administradores, aunque el carácter y la amplitud variará según la autoridad y la naturaleza de las políticas y los planes delineados por sus superiores. Es virtualmente imposible circunscribir su área de selección en forma tal que no puedan ejercer una acción discrecional, y a menos de que tengan alguna responsabilidad por la planeación, es dudoso que sean verdaderos administradores.

Eficiencia de los Planes. — La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y llevarlo a cabo. Un plan puede contribuir al logro de los objetivos, pero a costos muy altos o innecesarios. Este concepto de eficiencia implica la tasa normal de ingresos sobre egresos, pero sobrepasa la acepción usual de insumos y productos, en términos de dólares, horas-hombre o unidades de producción, para incluir valores tales como las satisfacciones individuales o de grupo.

Tipos de Planes

La falla de algunos administradores en reconocer la variedad de planes, suele ocasionar dificultades en la realización de planes efectivos. Es fácil comprender que un programa importante, por ejemplo, uno para construir y equipar una nueva fábrica, es el plan. Pero lo que algunas veces se ignora es que cierto número de cursos de acción futura son también planes. Teniendo en cuenta que un plan abarca cualquier curso de acción futura, podremos ver que aquellos son variados. Aquí han sido clasificados como propósitos o metas, objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos.

Propósitos o Metas. — Cualquier tipo de operación de grupo organizado tiene, o cuando menos debería tener, si ha de ser significativa, un propósito o meta. En cada sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica, la cual les es asignada por la sociedad. Generalmente, el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos. El del departamento de caminos y carreteras de un estado es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras. El de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación. El de una universidad es la enseñanza y la investigación. Y así sucesivamente.

Difícilmente puede dudarse que una clara definición del propósito o misión es necesaria para trazar objetivos claros y significativos. Es difícil concebir cómo pueden desarrollarse los objetivos — y los planes para

alcanzarlos— a menos que la empresa tenga una clara y definida noción de su propósito o misión. En cuanto a los negocios, Peter Drucker ha recalcado este punto en muchos de sus escritos, afirmando que cada negocio debe saber la respuesta para la pregunta “¿Qué es nuestro negocio y qué debería ser?” Drucker también señala la dificultad que tienen muchos ejecutivos para encontrar la respuesta a preguntas como ésta. Ante todo, su enfoque va encaminado a que un negocio defina quiénes son sus clientes y cuáles son las actitudes y esperanzas de éstos. Este es un enfoque sencillo, pero con frecuencia presenta dificultades, como cuando las compañías ferrocarrileras descubrieron al percatarse de que durante mucho tiempo se habían considerado a sí mismas como situadas en el negocio de ferrocarriles, en vez de ubicarse en el negocio de transportes. Sin embargo, cada tipo de empresa es una sociedad, debería saber quiénes son sus clientes y qué es lo que esperan. Las empresas no lucrativas, en un sentido muy real, también tienen “clientes”.

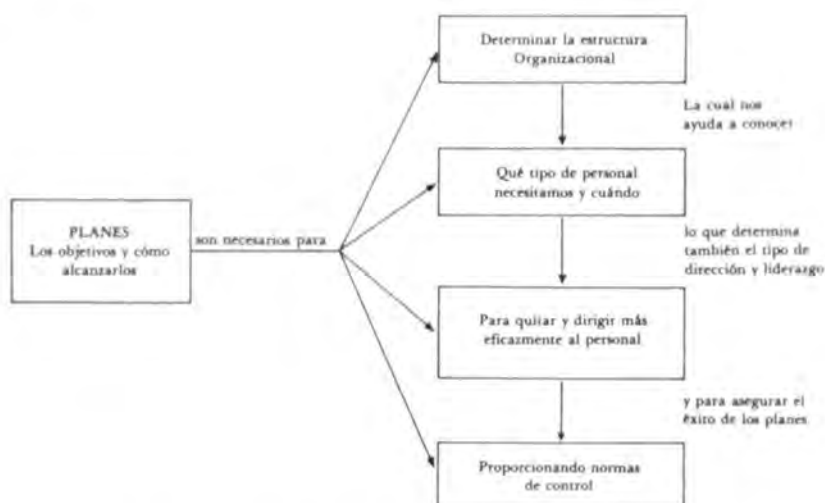


FIGURA. — Los Planes como fundamento de la Administración.

Objetivos

Los objetivos, o metas, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encamina la organización, integración, dirección, liderazgo y control. Si los objetivos organizacionales constituyen el plan básico de la organización, un departamento puede también tenerlos. Sus me-

tas constituyen, claro está, al logro de los organizacionales, aunque los dos grupos de metas pueden ser totalmente distintos. Por ejemplo, el objetivo de un negocio podrá ser obtener cierta utilidad produciendo una determinada línea de equipos para diversión en casa, mientras que la meta del departamento de producción puede ser producir el número requerido de aparatos de televisión de un modelo y calidad determinado a un costo dado. Estos objetivos son precisos, pero difieren en que el departamento de producción por sí solo no puede organizar el logro del objetivo de la compañía.

Estrategias

Durante muchos años los militares emplearon estrategias, o planes magnos, los cuales se realizaban a la luz de lo que se creía que un adversario podría o no hacer. Aunque el término "estrategias" tiene todavía, a menudo, una implicación competitiva, ha sido creciente su uso para reflejar conceptos globales y amplios, relativos a la operación empresarial. Por lo tanto, las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Anthony las define como el resultado de "el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos, y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos". Y Chandler define a la estrategia como "la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas".

El propósito de las estrategias es, entonces, determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que se desea que sea la organización. Las estrategias muestran una dirección definida e implican un despliegue de los recursos y esfuerzos, no intentan delinear exactamente cómo se deben alcanzar los objetivos, puesto que ésta es la tarea de un enorme número de programas de apoyo, mayores y menores, pero forman una útil estructura para guiar al pensamiento y acción empresarial. Esta utilidad en la práctica y su importancia al guiar la planeación justifica, sin embargo, su consideración por separado como un tipo de plan para propósitos de análisis.

Políticas

Las políticas son, también, planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender, que guían o canalizan el pensamiento o la acción en toma de decisiones. Difícilmente se puede hacer referencia a todas las políticas como "enunciados", puesto que con frecuencia están

implícitas en las acciones de los administradores. El presidente de una compañía, por ejemplo, puede seguir estrictamente —tal vez por conveniencia más que por política— la práctica de realizar promociones desde dentro de la empresa; esto puede entonces interpretarse como política y ser rigurosamente seguido por los subordinados. En efecto, uno de los problemas del administrador consiste en asegurarse de que los subordinados no interpreten como política las decisiones menores que él toma sin la intención de que sirvan de precedentes.

Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada, y aseguran que esté de acuerdo y contribuirá a los objetivos. Las políticas tienden a predecir sobre ciertas cuestiones que evitan repeticiones analíticas, y proporcionan una estructura unificada de otros tipos de planes, permitiendo de esta manera que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control. Por ejemplo, cierto ferrocarril tiene la política de adquirir áreas industriales para reemplazar todos los terrenos vendidos a lo largo de su vía. Esto permite al administrador del departamento de tierras desarrollar planes de adquisición sin tener que recurrir continuamente a la alta administración, la cual sin embargo está provista de una norma de control.

Es usual que las políticas tengan cuando menos tantos niveles como la organización, las cuales varían desde las políticas mayores de la compañía, pasando por las políticas departamentales mayores, hasta llegar a las políticas menores, o derivadas, aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. También pueden estar relacionadas con funciones —tales como ventas y finanzas— o sólo con un proyecto —tal como el de diseñar un nuevo producto con materiales que responden a una competencia específica.

Al ser guías de pensamiento en la toma de decisiones, las políticas deben permitir cierta discreción. De no ser así, serían reglas. Con demasiada frecuencia las políticas se establecen como una especie de "Diez Mandamientos" que no dejan lugar para discreción.

El área de decisión en la mayoría de estas políticas es bastante general. Sin embargo, en la política de precios señalada, el área de decisión está definida en una forma bastante específica. Del mismo modo, en la política de empleo externo, la porción que trata del empleo con cualquier vendedor o proveedor no deja lugar a decisiones y es, en consecuencia, una regla.

La política debe considerarse como un medio para fomentar el crite-

rio de decisión y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites. El monto de libertad posible dependerá naturalmente, de la política, y refleja a su vez la posición y la autoridad dentro de la organización.

Formular políticas firmes e integrarlas lo suficiente para facilitar la realización de los objetivos empresariales, es una tarea difícil por muchas razones.

Primera. — Las políticas son rara vez puestas por escrito y sus interpretaciones exactas son poco conocidas.

Segunda. — La misma delegación de autoridad que las políticas procuran otorgar, conduce a través de su influencia descentralizadora, a una participación muy amplia en la interpretación, con ciertas variaciones entre los individuos.

Tercera. — No siempre es fácil controlarlas porque la política real puede ser difícil de verificar y lo pretendido puede no siempre ser claro.

Procedimientos

Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderamente guías de acción, más que de pensamiento, y detallan la forma exacta en la que una cierta actividad debe cumplirse. Su esencia es una secuencia cronológica de las acciones requeridas.

Las ventajas económicas de describir las acciones en detalle, la reducción del área de decisión, realizar juicios discrecionales, y el hecho de que los trabajos de rutina se prestan en sí mismos a obtener una mayor eficiencia a través de la prescripción de una mejor forma de hacer las cosas.

La relación entre procedimientos y políticas puede quedar mejor expuesta mediante algunos ejemplos. Una política de la compañía puede conceder variaciones a los empleados; los procedimientos establecidos para llevar a cabo esta política las programarán de forma tal que se eviten las interrupciones en el trabajo, se establezcan métodos y tasas para determinar el pago o prima de vacaciones, se mantengan registros para asegurar que cada empleado las ha disfrutado, y proporcione la solicitud para obtenerlas. Una compañía puede tener la política de embarcar las órdenes rápidamente; sobre todo en una grande, serían necesarios procedimientos cuidadosos para asegurar que éstas sean manejadas en forma específica. La política de la compañía puede requerir aprobación por el departamento de relaciones públicas para las declaraciones de sus empleados; para que esto se haga realidad, se deben establecer procedimientos para obtener la certificación de la aprobación con un mínimo de inconvenientes y demora.

Reglas

Las reglas son planes en cuanto a que son acciones requeridas, las cuales, al igual que otras, son seleccionadas entre varias posibilidades. Generalmente son el tipo más sencillo de plan.

Con frecuencia se confunden las reglas con las políticas o los procedimientos. Una regla requiere que una acción específica y definida respecto a una situación se lleve a cabo o no. Por ello está relacionada con un procedimiento en el sentido de que guía la acción, aun cuando no especifique una secuencia de tiempo. De hecho, un procedimiento podría ser considerado como una secuencia de reglas. Una regla, sin embargo, puede o no puede ser parte de un procedimiento.

Las reglas deben distinguirse cuidadosamente de las políticas. El propósito de estas últimas es guiar el pensamiento en la toma de decisiones señalando y delimitando las áreas para la aplicación del juicio y albedrío discrecionales. Aunque las reglas también sirven como guías, no permiten el ejercicio de un juicio discreto en su aplicación. Muchas compañías y otras organizaciones creen que al estar describiendo y detallando reglas están formulando políticas. El resultado es una confusión, respecto de cuándo puede una persona emplear su juicio. Esto puede ser peligroso. Las reglas y los procedimientos, por su misma naturaleza, son elaboradas para reprimir el pensamiento y deberían, por supuesto, aplicarse cuando no queremos que las personas dentro de la organización empleen su juicio discrecional.

Programas

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción: por lo general se apoyan en el capital necesario y en los presupuestos operacionales. Los programas pueden ser tan grandes como el de una compañía de aviación para adquirir una flota de aviones jet con un costo de 400 millones de dólares, o el de cinco años emprendido por la Ford Motor Company hace algunos años, cuya finalidad era mejorar la calidad y el status de sus miles de capataces. O pueden ser tan pequeños como el formulado por un simple supervisor del departamento de manufactura de piezas de una compañía que produce maquinaria agrícola, para mejorar la moral de sus trabajadores.

Por lo tanto, rara vez se encuentra un programa de relativa importancia para la planeación empresarial que se sostenga por sí mismo. Usual-

mente es parte de un complejo sistema, dependiendo de algunos y afectando a otros. Esta interdependencia hace la planeación muy difícil. Cuando ésta es deficiente o inadecuada los resultados no pueden ser aislados, pues la planeación es tan fuerte como lo sea su más débil eslabón. Aun un procedimiento o regla que parezca de poca importancia, si se concibe en forma incorrecta, puede echar a perder un valioso programa. Una planeación coordinada demanda una habilidad administrativa de extraordinaria exactitud. En verdad, requiere la más rigurosa aplicación sistemática de pensamiento y acción.

Presupuestos

Un presupuesto, como plan, es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos. Se le puede denominar programa "numérico". De hecho, el presupuesto financiero de operaciones es a menudo llamado "plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en función de horas-hombre, unidades producidas, horas-máquina, o cualquier otro término numérico mensurable. Puede versar sobre operaciones, como hace el presupuesto de gastos; refleja desembolsos de capital, como el presupuesto de capital; o puede mostrar un flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja.

Ya que los presupuestos son instrumentos de control, la principal discrepancia sobre ellos está reservada para los capítulos específicos de este tema. Sin embargo, hacer un presupuesto es, por lógica, planear, es el instrumento fundamental de la planeación. Un presupuesto obliga a prever por anticipado —trátase de una semana o de cinco años— una complicación numérica del flujo de efectivo, de los gastos y de los ingresos, de los desembolsos de capital o de la utilización de horas-hombre o máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como una norma sensible a menos que refleje los planes.

Aunque un presupuesto suele complementar un programa, algunas veces puede por sí solo ser uno de ellos. El autor recuerda una compañía que hallándose en una difícil situación financiera, trataba de implantar un complicado programa de control presupuestal, elaborado no sólo para controlar los gastos, sino también para inculcar una conciencia de costos en los ejecutivos. Un presupuesto puede también abarcar el programa total de la empresa, con todos los demás incluidos dentro de él. En efecto, una de las mayores ventajas del presupuesto es que hace que el personal planee; dado que se expresa en números, obliga a que haya definición al planear. Puesto que lo usual es elaborar presupuestos generales, éste es un instrumento importante para consolidar los planes de una empresa.

Importancia de la Planeación

La función de la planeación tiene cuatro importantes metas:

- a). — Reducir la incertidumbre y el cambio,
- b). — Dirigir la atención hacia los objetivos,
- c). — Propiciar una operación económica, y
- d). — Facilitar el control.

Reducir la Incertidumbre y el Cambio

La incertidumbre futura y el cambio hacen de la planeación una necesidad. Así como el navegante no puede simplemente fijar una ruta y olvidarse de ella, el administrador tampoco puede establecer su meta y dejar las cosas así. El futuro es rara vez cierto, y cuando más hacia el futuro deban estimarse los resultados de una decisión, menos certeza habrá. Un ejecutivo puede tener mucha confianza de que en el mes siguiente los pedidos, los costos, la capacidad productiva, la producción, el efectivo, y otros factores del medio ambiente de la empresa estarán a un nivel dado. Un incendio, una huelga imprevista, o la cancelación de un pedido de alguno de los clientes principales, podría cambiar todo, aunque a corto plazo es improbable. Sin embargo, a medida que este ejecutivo planea más a futuro, su certeza con respecto al medio ambiente interno y externo de los negocios disminuye, y la seguridad de cualquier decisión se minimiza.

Aun cuando el futuro sea bastante cierto, se requiere planeación. En primer lugar, se debe seleccionar la mejor forma de cumplir con una tarea. Bajo condiciones de certeza, esto se convierte en el problema primordial de calcular matemáticamente, sobre la base de hechos conocidos, qué curso de acción debemos emprender para alcanzar el resultado que deseamos con un costo mínimo. En segundo lugar, después de que el curso de acción ha sido decidido, hay que formular los planes, de modo que cada parte de la organización contribuya hacia el trabajo que ha de realizarse.

Cuando las tendencias no son fáciles de detectar, la buena planeación puede ser aún más difícil. Muchos ejecutivos subestimaron, o no apreciaron con prontitud, la influencia de los precios inflacionarios, los considerables aumentos en las tasas de interés, y la crisis energética de estos años; el resultado fue que no estaban preparados para ciertos cambios que ocurrieron en el mercado ni el aumento en costos. Aun la vieja preocupación por la contaminación de la atmósfera y del agua no alcanzó dimensiones urgentes hasta finales de los sesentas y principios de los setentas.

Fijar la Atención en los Objetivos

Debido a que toda la planeación está dirigida hacia el logro de los objetivos empresariales, el mismo acto de planear atrae la atención sobre estos objetivos. Los planes globales, bien considerados, unifican las actividades interdepartamentales. Los administradores, por estar generalmente absortos en problemas inmediatos, son forzados, a través de la planeación, a considerar el futuro y aun la necesidad periódica de revisar y ampliar los planes con el interés de alcanzar sus objetivos.

Propiciar una Operación Económica

La planeación minimiza los costos, debido al acento que pone sobre la eficiencia de operación y la consistencia. Sustituye por un esfuerzo dirigido y conjunto la actividad inconexa y no coordinada, con el flujo uniforme de trabajo al que era desigual, y por decisiones deliberadas los juicios repentinos y sin reflexión.

La economía que se obtiene gracias a la planeación se ve sólo al nivel de producción. Nadie que haya observado el ensamble de automóviles en una de las mayores fábricas, deja de impresionarse con la forma como se juntan las partes y piezas. De un sistema de transporte general viene un cuerpo, y de otros sistemas vienen varias partes menores. Justo el motor preciso, la transmisión y los accesorios son puestos en su sitio exactamente en el momento señalado. Esto implica una extensa y detallada planeación, sin la cual la manufactura de automóviles sería algo caótico e increíblemente costoso. Aunque cada administrador ve la economía, imperativa de la planeación al nivel de producción, los planes, de igual o mayor importancia en otras áreas, son eventualmente dejados al azar o a una gran discreción individual.

Facilitar el Control

Los administradores no pueden verificar los logros de sus subordinados si no tienen metas planeadas respecto a las cuales medirlos. No hay forma de evaluar el control si no se dispone de planes que puedan ser usados como normas. Además, como veremos posteriormente en el capítulo sobre control, éste, al igual que la planeación, debe mirar hacia el futuro. Como un alto ejecutivo dijo, "después de dejar mi oficina a las cinco de la tarde, no me preocupa lo que sucedió hoy, porque no puedo hacer nada para cambiarlo; me preocupa sólo lo que pueda suceder mañana o al día siguiente o el año próximo, porque en tales casos sí puedo hacer algo". Quizá ésta sea una posición extrema, pero subraya el hecho de que un control efectivo es aquél que mira hacia el futuro.

Etapas de la Planeación

Aunque las etapas de la planeación se describen aquí en relación con programas de vital importancia, tales como la adquisición de una planta o una flota de jets o el desarrollo de un producto, se seguirán esencialmente los mismos pasos en cualquier planeación cuidadosa. Dado que los planes menores son con frecuencia más sencillos, ciertas etapas pueden alcanzarse con mayor facilidad, pero los siguientes pasos prácticos son de aplicación general. Obviamente, el administrador que sabe discriminar no empleará un tiempo que vale 100 dólares para tomar una decisión que vale 50 centavos, pero lo que es sorprendente es que emplee un tiempo que vale 50 centavos, para tomar una decisión de planeación que involucre millones de dólares.

Estar Consciente de la Oportunidad. — Aunque precede a la planeación y por ello no es estrictamente parte del proceso, el estar consciente de la oportunidad es el verdadero punto de partida de la planeación. Incluye un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y la habilidad para verlas clara y completamente, un conocimiento de dónde estamos situados analizando nuestros puntos fuertes y débiles, la comprensión de por qué deseamos enfrentar incertidumbres, y una visión de lo que esperamos ganar. La formulación de objetivos realistas depende de estar consciente de estos puntos. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

Establecimiento de Objetivos. — El primer paso al planear es establecer objetivos para toda la organización, y posteriormente para cada unidad subordinada. Al especificar los objetivos, los resultados esperados indican los puntos finales de lo que se ha de hacer, dónde se ha de situar el interés primordial, qué es lo que ha de lograrse a través de la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos organizacionales deben dirigir la naturaleza de todos los planes vitales los cuales, al reflejarlos, definen aquellos de los departamentos principales. Los objetivos de los departamentos principales, a su vez, controlan los de los departamentos subordinados, y así en línea descendente. Los de los departamentos menores quedarán mejor estructurados, sin embargo, si los gerentes subdivisionales entienden los objetivos globales de la organización y las metas derivadas implícitas, y si se les da oportunidad de contribuir con sus ideas a ellos y el establecimiento de sus propias metas.

Formulación de Premisas. — Un segundo paso lógico de la planeación es establecer, obtener autorización para utilizar, y diseminar las premisas

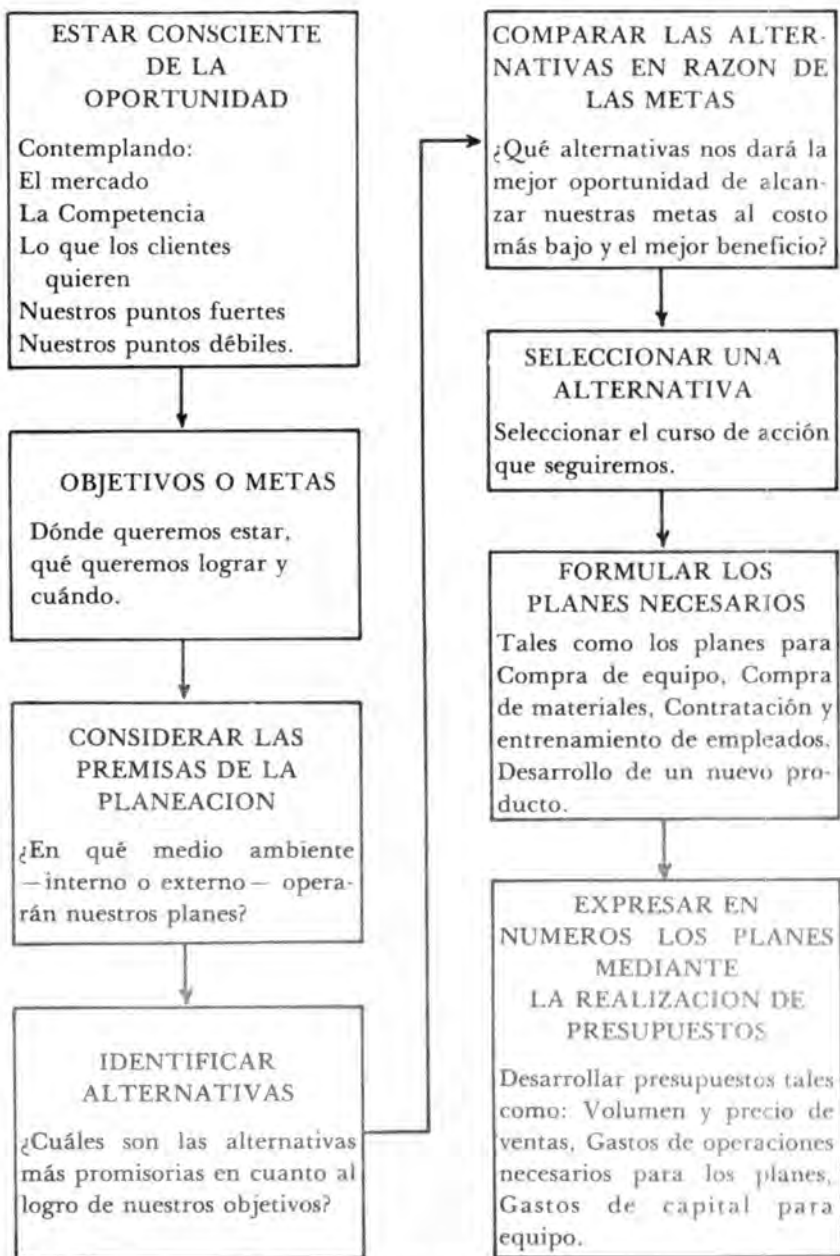


FIGURA. — Pasos en la planeación.

críticas del proceso. Estas son datos pronosticados de la naturaleza real, políticas básicas aplicables y planes existentes en la organización. Las premisas son entonces, suposiciones de la planeación — en otras palabras, el medio ambiente esperado de los planes en operación —. Este paso conduce a uno de los principios más importantes de la planeación. Cuanto mayor sea el número de individuos encargados de la planeación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación.

El establecimiento de pronósticos es importante en la formulación de premisas: ¿Qué tipo de mercados existirán? ¿Qué cantidad de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué desarrollos técnicos? ¿Qué costos? ¿Qué nivel de salarios? ¿Qué tasas y políticas impositivas? ¿Qué nuevas plantas? ¿Qué políticas de dividendos? ¿Cómo se financiará la expansión? ¿Qué medio ambiente político o social? Las premisas de la planeación abarcan más que pronósticos básicos sobre población, precios, costos, producción, mercados y cuestiones por el estilo.

A medida que se desciende a lo largo de la jerarquía de la organización, la composición de las premisas cambia. El proceso básico será el mismo, pero los antiguos planes y los nuevos afectarán materialmente el futuro respecto al cual los administradores de unidades menores deben planear. Los planes de un superior que afectan el área de autoridad de un administrador subordinado se convierten en premisas para la planeación de este último.

En razón de que el medio ambiente futuro de los planes es tan complejo, no sería económico ni conveniente o realista realizar suposiciones acerca de cada detalle del medio ambiente futuro de un plan. Por tanto, las premisas están, como cosa práctica, limitadas a aquellas que son críticas, o estratégicas, para un plan, es decir, aquellas que pueden influir más en su operación.

Determinación de Cursos Alternativos. — El tercer paso en la planeación es buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente aquellos que son evidentes de inmediato. Rara vez existe un plan para el cual no haya un número de alternativas razonables, y con frecuencia una alternativa que no es obvia resulta ser la mejor.

El problema más común no es el encontrar alternativas, sino reducir el número de ellas, de modo que se puedan analizar las más prometedoras. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, existe un límite para el número que pueden ser examinadas. Por ello es usual y necesario que al

planear se reduzcan, mediante un examen preliminar, el número de alternativas a aquellas que prometen la posibilidad más fructífera o que elimine matemáticamente, a través del proceso de aproximación, las menos prometedoras.

Evaluación de Cursos Alternativos. — Habiendo buscado cursos alternativos y examinado sus puntos fuertes y débiles, el cuarto paso es evaluarlos ponderando diversos factores analizando las premisas y las metas. Un curso puede parecer el más productivo, pero requerir un fuerte desembolso de efectivo y una recuperación lenta; otro puede ser menos productivo pero tal vez incluya menos riesgo; y aun otro puede ajustarse mejor a los objetivos a largo plazo de la empresa.

Selección de un Curso. — El quinto paso de la planeación, la selección de un curso de acción, es en el que se adopta el plan — el punto real de la toma de decisiones —. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos pondrá de manifiesto que dos o más cursos son aconsejables, y el administrador puede decidir seguir varios, en vez del mejor de ellos.

Formulación de Planes Derivados. — En el punto en el cual se toma una decisión rara vez se ha completado el proceso de planeación, y surge la necesidad de realizar un sexto paso. Existen, casi invariablemente, planes derivados, los cuales son necesarios para dar apoyo al plan básico. En el caso de una aerolínea, que decidió adquirir una flota de aviones nuevos, esta decisión fue la señal para el desarrollo de gran número de planes derivados, relacionados con la contratación y el entrenamiento de varias clases de personal, la adquisición y ubicación de las piezas de repuesto, de medios de mantenimiento, programación de vuelos e itinerarios y promociones publicitarias, financiamiento y seguros.

Expresión Numérica de los Planes a Través de Presupuestos. — Después de que las decisiones han sido tomadas y los planes han quedado establecidos, el paso final para darles significado, como se indicó ya en el análisis sobre tipos de planes, es convertirlos en presupuestos para darles un lenguaje numérico. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de ingresos y egresos con la utilidad o superávit resultante, e incluyen los presupuestos de partidas mayores del balance tales como efectivo y gastos de capital. Cada departamento o programa de un negocio puede tener sus propios presupuestos, usualmente de gastos e inversiones de capital, los cuales al enlazarse entre sí forman el presupuesto global.

Si se realizan adecuadamente, los presupuestos pueden convertirse en

un medio para consolidar los diversos planes y también en normas de calidad contra las cuales puede medirse el progreso de la planeación. Como tales, los presupuestos se analizarán a continuación, relacionándolos con el control administrativo.

El Principio del Compromiso – Debería existir cierta lógica al seleccionar el lapso correcto de tiempo para la planeación de la organización. En general, tanto ésta como los pronósticos en los que se basa son costosos; una organización probablemente no debe planear para un período que sea más amplio del que es económicamente justificable; no obstante, se corren riesgos si se planea para un período más corto. La respuesta con respecto al correcto período de planeación parece encontrarse en el "principio del compromiso", el cual indica que la planeación lógica abarca un período en el futuro cabal de los compromisos involucrados en una decisión.

Tal vez la aplicación más acertada de este principio sea el establecimiento de un período de planeación lo suficientemente amplio para anticipar la recuperación de los costos comprometidos en un curso de acción. Pero ya que otros elementos, además de los costos, pueden estar comprometidos por varios períodos, y a causa de que un compromiso de gastar frecuentemente antecede a un gasto y puede ser tan invariable como los costos en los que se ha incurrido, parece inadecuado referirse tan sólo a la recuperación de los costos.

Lo que implica el principio del compromiso es que la planeación a largo plazo no es realmente planear para la toma de decisiones futuras, sino más bien para el impacto futuro de las decisiones de hoy. En otras palabras, una decisión es un compromiso, normalmente de fondo, dirección de acción o reputación. Y las decisiones radican en el corazón de la planeación. Mientras que los estudios y los análisis anteceden a la decisión, cualquier tipo de plan implica que alguna decisión ha sido tomada. En efecto, un plan no existe realmente como tal hasta que una decisión se ha establecido. Bajo estas circunstancias, el administrador hábil reconocerá la validez de engranar las consideraciones a largo plazo con las decisiones actuales. Obrar de otra manera sería pasar por alto la naturaleza básica tanto de la planeación como de la toma de decisiones.

Coordinación de los Planes a Corto Plazo con los Planes a Largo Plazo

Con frecuencia los planes a corto plazo se realizan sin respetar a los planes a largo plazo. Esto es un serio error. La importancia de integrar los dos tipos de planes difícilmente puede ser subrayada en exceso, y no debe

CLASES TÍPICAS DE COMPROMISOS

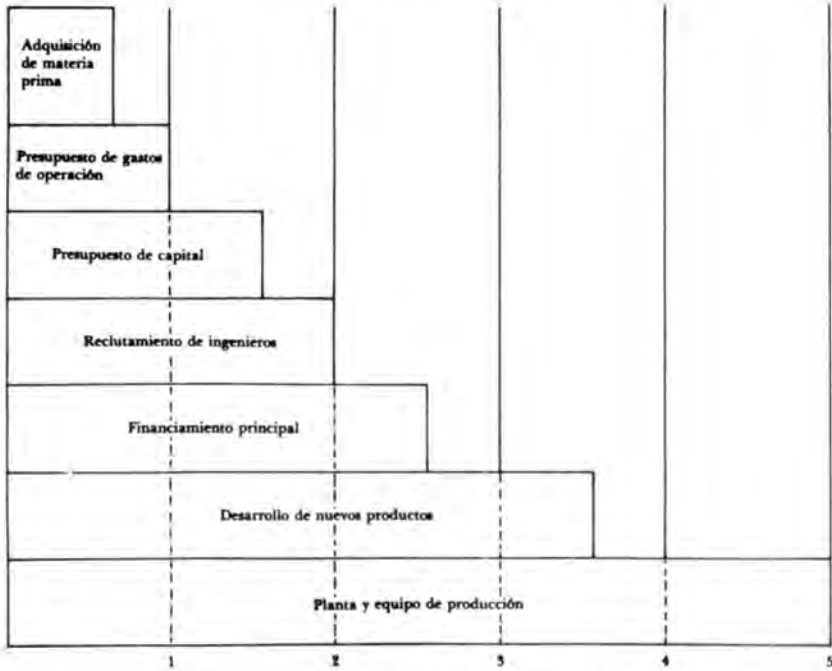


FIGURA. — Áreas de la planeación y períodos de tiempo.

realizarse ningún plan a corto plazo a menos que contribuya al logro del plan a largo plazo. Muchos de los errores de la planeación surgen de las decisiones sobre situaciones inmediatas que no consideran su efecto sobre objetivos más remotos.

Los administradores responsables deberían realizar continuamente un escrutinio sobre las decisiones inmediatas para averiguar si contribuyen a los programas a largo plazo, y los administradores subordinados deben ser informados con regularidad sobre los planes a largo plazo de la compañía, para que tomen decisiones seguras a corto plazo. Es más fácil hacer esto que corregir inconsistencias, sobre todo porque los compromisos a corto plazo tienden a engendrar mayores compromisos a lo largo de la misma línea.

Flexibilidad en la Planeación

El análisis anterior ha puesto de manifiesto que el principio de compromiso debe ser considerado a la luz de la flexibilidad en los planes.

Si éstos pueden ser modificados para cumplir con requisitos futuros que no fueron o no pudieron ser previstos, el período de planeación puede ser más corto de lo que sería necesario. A causa de la incertidumbre futura y de la posibilidad de error aun en el pronóstico más experto, el ideal de la planeación es ser flexible — la habilidad para cambiar de dirección — cuando la aparición de eventos inesperados lo precisan así, sin que para ello sea necesario incurrir en un costo desmedido.

Construcción de Flexibilidad Dentro de los Planes: El Principio de Flexibilidad. Cuanto mayor sea la flexibilidad que se pueda incluir dentro de los planes, menor será el peligro de incurrir en pérdidas a causa de eventos inesperados; pero el costo de la flexibilidad debe compararse contra los riesgos que implican los compromisos futuros contraídos.

El principio de flexibilidad se debe aplicar al elaborar los planes con la posibilidad de cambio de dirección si es necesario.

Para muchos administradores, la flexibilidad es el principio más importante de la planeación. Tiene gran valor la habilidad para modificar un plan sin incurrir en un costo o fricción exclusivos, cambiar de dirección, o mantenerse en movimiento hacia la meta a pesar de los cambios ocurridos en el medio ambiente o de fallas en los planes. La importancia de la flexibilidad es crítica cuando el compromiso es considerable y no puede cumplirse en un período corto (por ejemplo, en la recuperación de los desembolsos realizados en inversiones importantes de capital más un rendimiento). Pero es casi invariablemente cierto que el incluir flexibilidad en los planes produce costos si los hechos posteriores demuestran que la posibilidad o facultad de cambio de dirección era innecesaria.

Una tercera e importante limitación para incluir flexibilidad dentro de los planes es el hecho de que con frecuencia existen casos en los que no puede haber del todo flexibilidad en los planes, o bien sólo puede obtenerse con un grado de dificultad tal que resulta impráctico. Una máquina con fines específicos sólo puede ser útil para producir o empacar un producto determinado, y cambiarla para otros usos sería impráctico. Una refinería de petróleo difícilmente puede ser usada para cualquier otro propósito que no sea la refinación del petróleo, y sería imposible tratar de hacerlo. Estos casos deberían contrastarse con una planta manufacturera o un almacén, que podrían ser utilizados para un sinnúmero de finalidades.

La Revisión de los Planes con Regularidad: El Principio del Cambio de Rumbo. Cuanto más comprometen con el futuro las decisiones de la planeación, más importante será que un administrador revise periódica-

mente los hechos y expectativas y rehaga los planes, tanto como sea necesario para mantener el curso hacia las metas deseadas. A diferencia del principio de flexibilidad, que se aplica a la adaptabilidad prevista en los propios planes, este principio se aplica a la flexibilidad en el proceso de planeación. La flexibilidad en los planes no significa su revisión automática; el administrador, al igual que el navegante, debe revisar de manera continua su curso y replanearlo para llegar a la meta deseada.

Después de dos décadas de educación intensiva, es justo decir ahora que los administradores se están volviendo bastante complicados al planear. Se solía pensar que un plan los comprometía a un curso invariable de acción. Ahora comprenden que administran al plan; y no que el plan los administra a ellos.

La Planeación Implica Enfocarse Como un Sistema Abierto

Como se recalcó en el primer capítulo, los que aplican la teoría deben tener en mente que la administración de las organizaciones tiene que operar con interacciones del medio ambiente. El administrar no es, ni podría ser, enfocar a la operación de la empresa como si se tratara de un sistema cerrado. En ninguna parte esto es más obvio que en la teoría y práctica de la planeación.

Los objetivos deben fijarse de acuerdo con los elementos económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos del medio ambiente de una empresa. Las premisas de la planeación representan un claro reconocimiento de que los planes no pueden elaborarse, ni las decisiones pueden ser tomadas en el vacío de un sistema interno. Las interfaces e interacciones de los planes con cada elemento de las condiciones e influencias que rodean a una empresa son en verdad muy complejas. Aunque ciertos teóricos critican el enfoque de sistema cerrado de la teoría de la Administración operacional, difícilmente podrían hacer tal crítica si estuvieran verdaderamente conscientes de lo que es la Administración, y los administradores prácticos que cuentan aun con el más ligero conocimiento de su tarea es difícil que descuidaran el medio en el cual operan.

Resumen de los Principios Principales de la Planeación

Los principios fundamentales de la planeación pueden agruparse alrededor de aquellos que tratan de:

- 1).— Su propósito y naturaleza.
- 2).— La estructura de los planes.
- 3).— El proceso de planeación.

El Propósito y Naturaleza de la Planeación

El propósito y naturaleza de la planeación pueden resumirse con frecuencia a los siguientes principios:

Principio de Contribución a los Objetivos.—El propósito de cada plan, y de todos los planes derivados, es facilitar el logro de los objetivos de la organización.

Principio de Eficiencia de los Planes.—La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, en comparación con los costos y demás consecuencias no deseadas necesarias para formularlo y operarlo.

Principio de la Primacía de la Planeación.—La planeación precede, lógicamente, a la ejecución de todas las demás funciones administrativas.

La Estructura de los Planes

Tres principios fundamentales que tratan de la estructura de los planes pueden contribuir grandemente a vincularlos, haciendo que los planes derivados contribuyan a los planes principales, y que los planes de un departamento armonicen con los de otro.

Principio de las Premisas de Planeación.—Cuanto más comprendan y estén de acuerdo las personas encargadas de la planeación en utilizar premisas bien fundadas, más coordinada será la planeación de la empresa.

Principio de la Estructura de las Políticas y de las Estrategias.—Cuanto más claramente se comprendan las estrategias y las políticas, más firme y eficaz será la estructura de los planes de la empresa.

Principio de la Coordinación Oportuna.—Cuanto más se estructuren los planes, con miras a proporcionar una apropiada programación en el tiempo, con una red interrelacionada de programas derivados y de apoyo, más eficaz y eficientemente contribuirán al logro de los objetivos de la empresa.

El Proceso de Planeación

Dentro del proceso de planeación, existen cuatro principios, cuya comprensión puede ayudar al desarrollo de una ciencia de planeación.

Principio del Factor Limitante.—Al seleccionar alternativas, cuanto más puedan los individuos reconocer y resolver aquellos factores que son limitantes o esenciales para el logro de la meta deseada, con más claridad y precisión podrán seleccionar la más favorable.

El principio del factor limitante es la esencia de la toma de decisiones. La clave es resolver el problema representado por las alternativas, de ser posible, buscando y resolviendo el factor limitante o estratégico. De no hacerse así, lo único que se hará es sacrificar tiempo y gastos para el examen de cada faceta de un problema, además de correr el riesgo de dar demasiada importancia a factores que no son esenciales para la decisión.

El Principio del Compromiso. — La planeación lógica abarca un período en un futuro necesario para prever, a través de una serie de acciones el cumplimiento de los compromisos incluidos en una decisión.

Principio de Flexibilidad. — Cuanta más flexibilidad pueda incluirse dentro de los planes, menor será el peligro de incurrir en pérdidas a causa de hechos inesperados, pero el costo de la flexibilidad debe pesarse contra sus ventajas.

Principio del Cambio de Rumbo. — Cuantos más compromisos hacia el futuro incluyan las decisiones de planeación, más importante será que el administrador revise periódicamente las circunstancias y las expectativas, y reestructure los planes según sea necesario para mantener el rumbo hacia una meta deseada.

El principio del compromiso y los de flexibilidad y cambio de rumbo tienen como finalidad proporcionar un enfoque contingente para la planeación. Aunque tiene sentido común pronosticar y trazar planes a un futuro lo suficientemente lejano para cerciorarse razonablemente del cumplimiento de los compromisos, a menudo, o bien resulta imposible hacerlo, o bien el futuro es tan incierto que hace que el cumplimiento de los compromisos se sujete a un riesgo indebido.

El principio de flexibilidad trata de la capacidad de cambio que se debe incorporar dentro de los planes. *El principio de cambio de rumbo*, por otra parte, implica la revisión de los planes de vez en cuando y su reestructura si los cambios habidos en los hechos y expectativas así lo indican. Como es aparente, a menos de que los planes hayan sido elaborados con flexibilidad interna, la aplicación del principio del cambio de rumbo es difícil o costosa.

VII

NATURALEZA Y PROPOSITO
DE LA ORGANIZACION

NATURALEZA Y PROPOSITO DE LA ORGANIZACION

Para que una función organizacional exista, y para que sea significativa para la gente, debe incorporar:

- 1). — Objetivos cuantificables, los cuales, como ya se ha indicado en la parte anterior, son la tarea de la planeación;
- 2). — Un claro concepto de los principales deberes o actividades involucradas, y
- 3). — Un área clara y concisa de decisión, o autoridad, para que la persona que ocupe el cargo sepa qué es lo que puede hacer para lograr resultados.

Además, para hacer que una función sea operacional, deberán tomarse las medidas necesarias para tener disponible la información y demás herramientas necesarias para el desempeño de la función.

La organización formal se concibe en el sentido de una estructura de funciones. Es dentro de esta connotación que pensamos en la organización como el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlos, y el establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa. Una estructura organizacional deberá planearse para ver claro el medio ambiente, de modo que cada cual sepa quién ha de hacer cada cosa y quién es el responsable por el resultado; quitar los obstáculos que, a causa de confusión e incertidumbre en la asignación de responsabilidades, impiden la ejecución; y proporcionar una red de comunicación para la toma de decisiones que refleje y de apoyo a los objetivos de la organización.

En esencia, la organización tiene su origen en la necesidad humana de

cooperación. Barnard subrayó, que los seres humanos se ven obligados a cooperar para alcanzar metas personales a causa de limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. La cooperación puede ser más productiva y menos costosa, en la mayoría de los casos, con algún tipo de estructura organizacional.

Organización Formal e Informal

Siguiendo la dirección de Barnard y de los descubrimientos de los experimentos de Hawthorne, muchos administradores distinguen entre organización formal e informal.

Formal

Las personas, su conducta y su asociación pertenecen a un gran sistema de relaciones sociales, del cual una empresa formalmente organizada no es más que un subsistema. Barnard denominaba "formal" a una organización cuando las actividades de dos o más personas estaban *conscientemente* coordinadas hacia un objetivo determinado. El encontró que la esencia de la organización formal es un propósito común, consciente y que ésta surge cuando las personas:

- 1). — Son capaces de comunicarse entre sí;
- 2). — Están dispuestas a actuar, y
- 3). — Comparten un objetivo.

Esta definición es mucho más amplia que la usada en este libro, y pocos administradores la adoptan. En primer lugar, abarca cualquier tipo de acción de grupo con un propósito común, y podría aplicarse a actividades tales como un juego de naipes o una carrera de autos, las cuales ciertamente no son consideradas por los practicantes de la Administración como organizaciones formales. En segundo lugar, va más allá de nuestro concepto de meta-actividad-autoridad. Ninguna organización formal, tal como se concibe usualmente, puede abarcar todas las relaciones humanas en la empresa. Si la definición de la función y las líneas de autoridad marcan el curso que debe seguir la acción responsable y la toma de decisiones, habrán cumplido de manera efectiva con su propósito original.

Principio de Unidad de Objetivo. — *Una estructura es eficaz si facilita la contribución de los individuos hacia el logro de los objetivos empresariales.* La aplicación del principio de unidad de objetivo implica, desde luego, la existencia de objetivos empresariales bien formulados y comprendidos. Si el objetivo es lograr cierta utilidad durante un período, entonces el patrón de organización que ayuda a lograr esto estará de acuerdo con el principio de unidad de objetivo. Cualesquiera que sean las metas principa-

les o derivadas, la estructura de la organización y la acción deben medirse contra el criterio de eficacia para alcanzarlas.

Principio de Eficiencia. — *La estructura de una organización es eficiente si facilita que la gente logre los objetivos con el mínimo de costos o consecuencias imprevistas.* (Aquí el término "costo" va más allá de su concepción usual, que es la de un esfuerzo que puede medirse en términos cuantitativos como pesos u horas/hombre). Aun cuando los costos financieros y materiales son importantes al medir la eficiencia organizacional, el principio de eficiencia como se emplea aquí abarca cuestiones tales como satisfacción individual y de grupo.

El principio de eficiencia debe aplicarse con mucho juicio. Con demasiada frecuencia, cuando se instaura una estructura organizacional, los administradores ven los posibles ahorros al establecer un departamento de servicio, sin investigar los costos complementarios fuera del departamento.

La eficiencia puede convertirse en un criterio vago y variable. Un administrador puede medir la eficiencia basándose en las utilidades; otro puede medirla en términos de la supervivencia, categoría del negocio, servicio público o expansión. Y tal vez el presidente de una compañía puede presionar impaciente sobre las metas de costos, mercado y utilidades mediante tácticas que pueden crear problemas de moral para los subordinados y pérdidas eventuales para el negocio.

Informal

Barnard consideraba como organización informal a cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aun cuando pudiera contribuir a resultados del grupo. De acuerdo con esta definición, todo grupo cae dentro de la esfera de organización informal, incluyendo los pasajeros de un avión y la gente que va caminando por una calle. Prosiguiendo con esta ideología, las organizaciones informales — relaciones que no aparecen en una carta organizacional — podrían incluir el grupo que maneja las máquinas en el taller, el grupo que charla en los lavabos, los ingenieros de producción, la multitud del sexto piso, el grupo que se reúne en el boliche los viernes por la tarde y el del café de la mañana.

El Término "Departamento"

El término "departamento" designa un área, división o rama distintiva de una empresa, en la cual un administrador tiene autoridad sobre la ejecución de actividades específicas. Un departamento, tal como se usa generalmente el término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la Costa Oeste, la sección de investigación

de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología departamental se usa vagamente; en otras, especialmente en compañías grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede dirigir una división; un director, un departamento; un administrador, un área, y un jefe, una sección. Esta relación terminológica según la categoría se encuentra a menudo en el gobierno federal, donde, en el departamento del alto funcionario, la jerarquía va desde oficinas hasta divisiones, áreas, secciones, unidades y subunidades.

El Organizar como Proceso

Si se contempla el organizar como un proceso, será lógico considerar diversos insumos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y planes puesto que las actividades empresariales se derivan de éstos. En segundo lugar, la estructura debe reflejar la autoridad disponible para los administradores de la empresa. En tercer lugar, la estructura de la organización, como cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, sociales o éticas, así también pueden serlo aquellas de una estructura organizacional. La estructura debe establecerse para funcionar, para permitir contribuciones por parte de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a alcanzar, con frecuencia, los objetivos en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura de organización funcional no debe nunca ser mecánica ni estática.

En cuarto lugar, la organización debe dotarse de elemento humano. Obviamente, los agrupamientos de actividades y las estipulaciones de autoridad de una estructura organizacional deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas.

Por Lógica

Existe una lógica fundamental al organizar. La aplicación del método lógico a este proceso, a la luz de los insumos señalados anteriormente, indica los siguientes pasos:

- 1). — Establecimiento de los objetivos de la organización;
- 2). — Formulación de objetivos, políticas y planes derivados;
- 3). — Identificación y clasificación de las actividades necesarias para alcanzarlos;
- 4). — Agrupación de estas actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor forma de utilizarlos;

5). — Delegación al jefe de cada grupo de la autoridad necesaria para ejecutar las actividades;

6). — Enlace de estos agrupamientos en forma horizontal y vertical, a través de relaciones de autoridad y sistemas de información.

En la práctica

El sistema lógico para organizar se conforma a la práctica usual de desarrollar una departamentalización. El propietario o promotor de una nueva empresa contrata empleados a medida que la magnitud del negocio lo requiera. Cuando se llega al punto crítico, más allá del cual ya no puede emplear, entrenar, supervisar y controlar empleados adicionales, los subordinados se agrupan en una o más secciones, nombrándose un supervisor o administrador para cada una. Entonces existen dos niveles organizacionales. Una mayor expansión de la fuerza de trabajo daría lugar a más secciones. Cuando el ejecutivo a cargo ya no pueda administrar adecuadamente el creciente número de administradores subordinados, los agrupará en departamentos y nombrará un gerente para cada uno. De este modo, se crearán tres niveles organizacionales, y el ejecutivo jefe se encontrará alejado un escalón más del personal no administrativo. Desde luego, en un negocio en marcha, no surge la pregunta de si organizar de arriba hacia abajo o viceversa. El proceso de organización es continuo, y las actividades en sí mismas y su agrupamiento están simultáneamente bajo consideración a todos los niveles, con objeto de mantener a la empresa dentro de patrones de asociación y asignación cuya eficacia está comprobada.

Según Drucker

Tanto en un sentido lógico como práctico, el proceso de organización aquí esbozado es similar al señalado por Peter Drucker, quien encuentra tres aspectos para determinar el tipo de estructura necesario en una empresa específica: análisis de actividades, de decisión y de relaciones. Drucker dirige su atención a descubrir lo que una empresa hace realmente, en términos de actividades concretas necesarias para el logro de objetivos, más que a la adopción de encabezados generalmente preconcebidos, como "ingeniería" o "ventas".

Drucker hace resaltar el hecho de que sólo a través de un exhaustivo análisis de actividades los administradores pueden descubrir qué trabajo ha de ejecutarse, cuáles dependen de otros, y cómo debería subrayarse cada actividad en la estructura de la organización, por su análisis de las decisiones determinó qué tipos de decisión son necesarios, en qué sectores de la organización deberían tomarse, y cómo debe incluirse cada administrador

dentro de ellas. Con "análisis de relaciones" Drucker se refiere al conocimiento de la contribución que cada administrador debe realizar para los programas, con qué personas ha de trabajar, y qué contribuciones deben realizar otros administradores. El enfoque de Drucker, por lo tanto, está de acuerdo con lo que la firme actividad administrativa ha reconocido durante mucho tiempo como lógico y práctico.

El organizar es, por tanto, un proceso mediante el cual el administrador transforma un caos en orden, evita conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad y establece un ambiente adecuado para el trabajo de equipo. También lleva implícito el reconocimiento del factor humano, es decir, que los trabajadores deben concebirse para ajustarse al ser humano, considerando sus capacidades y puntos débiles, y de cómo debe motivarse a través de su función para contribuir con eficacia a las metas de la empresa.

¿Cuál Debe ser el Tamaño del Area de Mando?

En toda organización debe decidirse cuántos subordinados puede manejar un superior. Los estudiosos de la Administración han encontrado que este número va usualmente de cuatro a ocho subordinados a los niveles más altos de organización y de ocho a quince o más a los niveles más bajos. Por ejemplo el notable consultor británico Lindall Urwick encontró que "el número ideal de subordinados para todas las autoridades superiores... debe ser cuatro", y "al nivel más bajo de la organización, donde lo que se delega es responsabilidad por la ejecución de tareas específicas y no por la supervisión de otros, el número puede estar entre ocho y doce". Un experimentado observador militar ha expuesto su opinión de que el número adecuado debe oscilar entre tres y seis, siendo tres probablemente el mejor cerca de los niveles superiores de una organización, y seis cerca de los niveles inferiores. Otros opinan que un administrador puede ser capaz de manejar veinte o treinta subordinados.

Problemas con los Niveles

Existe una tendencia a considerar a la organización y a la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de la claridad y de totalidad de los departamentos y de los niveles departamentales. La división de las actividades en departamentos, la organización jerárquica y la creación de niveles múltiples no son en sí mismos muy deseables.

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se dedica más y más esfuerzo y dinero a la administración, debido a los admi-

nistradores y grupos de "staff" adicionales para manejarlos, y a la necesidad de coordinar actividades departamentales, además de los costos de las instalaciones para dicho personal. Los contadores se refieren a tales costos como "gastos fijos" o "gastos generales y administrativos", en contraste con los llamados costos directos. La producción real es realizada por empleados de fábrica, de ingeniería o de ventas, los cuales son o podrían lógicamente considerarse como mano de obra directa.

En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar objetivos, planes y políticas a través de la estructura de la organización, que una en la cual el administrador principal se comunica directamente con los empleados. A medida que la información desciende a través de la cadena de mando, ocurren omisiones y malas interpretaciones.

Finalmente, los departamentos y los niveles abundantes complican la planeación y el control. El plan que puede ser definido y completo al nivel superior, pierde coordinación y claridad a medida que se subdivide y elabora a los niveles más bajos. El control se vuelve más difícil a medida que se añaden niveles y administradores, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control.

Posición de la Escuela Operacional

El así llamado enfoque de la escuela clásica para determinar el área de mando ha tendido a tratar con generalizaciones, las cuales abarcan los números específicos de subordinados que serán necesarios para alcanzar un tamaño eficaz. Los datos empíricos dan apoyo al consenso de la escuela clásica sobre el área de mando en los altos niveles y en el superior de tres a siete u ocho subordinados. Sin embargo, teóricos más recientes de la Administración operacional han asumido la posición de que existen demasiadas variables fundamentales en una situación administrativa, para concluir que existe cualquier número particular de subordinados que un administrador puede supervisar con eficiencia. Se puede concluir que existe un límite para el número de subordinados que un administrador puede supervisar, pero el número exacto dependerá de factores fundamentales, a todos los cuales afectan los requerimientos, dificultad y tiempo de la administración.

Teoría de Graicunas sobre las Relaciones Subordinado-Superior

En un documento publicado por primera vez en 1933, el consultor francés en Administración, V. A. Graicunas analizó las relaciones

subordinado-superior y desarrolló una fórmula matemática basada en el aumento geométrico de las complejidades de la administración a medida que aumenta el número de subordinados. Aunque la fórmula puede no ser aplicable a un caso dado, concentra la atención en los problemas básicos del área de mando quizá mejor que cualquier otro instrumento. La teoría de Graicunas identifica tres tipos de relaciones subordinado-superior:

- 1). ~~3~~ Relaciones directas individuales;
- 2). – Directas de grupos, y
- 3). – Cruzadas.

Las relaciones directas individuales, fácilmente entendidas y reconocidas, relacionan al superior directa e individualmente con sus subordinados inmediatos. De este modo si A tiene tres subordinados – B, C y D – hay tres relaciones directas individuales.

Las relaciones directas de grupos existen entre un superior y cada posible combinación de subordinados. De este modo, un superior podría tratar con un subordinado, con la presencia de otro; con todos los subordinados, o con varias combinaciones de ellos. Si A tiene tres subordinados, estas relaciones incluyen:

- B con C
- B con D
- C con B
- C con D
- D con B
- D con C
- B con C y D
- C con B y D
- D con C y B

Aunque puede objetarse que la relación, cuando A trata con B, con la asistencia de C, no es diferente de la de cuando A trabaja con C, con la asistencia de B, Graicunas la considera diferente. En cualquier caso, se podrían incluir tres relaciones directas de grupo adicionales, como cuando A consulta igualmente con BC, BD y BCD, proporcionando una situación psicológica diferente a cualquiera de las antes mencionadas.

Las relaciones cruzadas se originan cuando los subordinados deben consultarse unos a otros. Para B, C y D, Graicunas da seis relaciones cruzadas:

- B a C
- B a D

C a B

C a D

D a B

D a C

Del análisis de las relaciones directas individuales, directas de grupo y cruzadas, Graicunas desarrolló la siguiente fórmula para determinar el número de todos los posibles tipos de relaciones subordinado-superior que requieren de atención administrativa. Cuando n represente el número de subordinados, el de todos los tipos de relaciones estará dado por:

$$n(2^n/2 + n - 1) \text{ o } n \cdot 2^{n-1} + (n - 1)$$

Los resultados de esta fórmula se muestran en la tabla siguiente.

TABLA Posibles relaciones con un número variable de subordinados

Número de subordinados	Número de relaciones
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11374
12	24708
18	2359602

Significado de la fórmula

El rápido aumento del número de relaciones a medida que aumenta el de subordinados, es de llamar la atención. Matemáticamente, pero como se verá más adelante no de manera necesaria en la práctica, los ejecutivos que tienen cuatro subordinados, si suman un quinto, aumentan las posibles relaciones por las cuales son responsables en un 127% (de 44 a 100). Los ejecutivos deben pensar dos veces antes de aumentar el número de sus subordinados, aun cuando este axioma matemático no pruebe que no deberían hacer.

Factores que Determinan la Frecuencia y el Impacto del Tiempo en las Relaciones

Existen siete factores generales que influyen en forma importante sobre número y frecuencia de tales relaciones.

Entrenamiento del subordinado

Cuanto mejor sea el entrenamiento del subordinado, menor será la relación necesaria de tipo superior-subordinado. Aquéllos bien entrenados, no solamente requieren de menos tiempo del ejecutivo, sino también de menos contacto con un superior.

Delegación de autoridad

Aunque los procedimientos de entrenamiento capacitan a los administradores para reducir la frecuencia y severidad de las relaciones que demandan tiempo, la causa principal de la pérdida tan importante de éste en dichas relaciones, se ha encontrado siempre en una organización pobremente concebida y confusa. El síntoma más serio de una organización de este tipo, que afecta el área de mando es una inadecuada o confusa delegación de autoridad.

Planeación

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado está definida por los planes que deben llevarse a efecto. Si estos planes están bien estructurados, si son funcionales dentro de las operaciones, si la autoridad para llevarlos a cabo ha sido delegada y si el subordinado comprende qué es lo que se espera de él, requerirá poco tiempo del superior. Tal es, a menudo, el caso con un supervisor de producción responsable por operaciones repetitivas. En una gran fábrica de producción en serie de ropa de trabajo, los supervisores operan satisfactoriamente con sesenta o setenta subordinados.

Si los planes no pueden trazarse con exactitud, los subordinados deberán realizar parte de sus propios proyectos y sus decisiones podrán requerir una dirección considerable. Si el superior ha establecido políticas claras para guiar las decisiones, y se ha cerciorado de que éstas se hallan bien relacionadas con las operaciones y metas del departamento, y si los subordinados las comprenden, con seguridad habrá menos demandas sobre el tiempo del superior de las que habría si estas políticas fueran indefinidas, incompletas o no comprendidas.

Velocidad de cambio

Ciertas empresas cambian con más rapidez que otras. La velocidad de cambio es importante para determinar hasta qué grado pueden formularse

políticas y puede mantenerse la estabilidad de las formuladas. Ello podría, en efecto, explicar la estructura de la organización de las compañías — ferroviarias, bancarias y de servicios públicos, por ejemplo — que operan con un área de mando o, por otra parte, la muy reducida utilizada por el general Eisenhower durante la segunda Guerra Mundial.

Uso de normas objetivas

Un administrador debe averiguar, bien sea por observación personal o mediante el uso de normas objetivas, si los subordinados están siguiendo los planes. Un eficaz conjunto de normas objetivas, que revele con facilidad cualquier desviación de los planes, capacita al administrador para evitar muchas relaciones que demandan tiempo y para dirigir la atención a las excepciones en los puntos estratégicos para la exitosa ejecución de los planes.

Técnicas de comunicación

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación, influye también sobre el área de mando. Las normas objetivas de control son una especie de instrumento de comunicación, pero muchas otras reducen la frecuencia de las relaciones superior-subordinado.

Si cada plan, instrucción, orden o dirección ha de comunicarse a través de contacto personal, y cada cambio organizacional o problema de asesoría ha de manejarse en forma oral, obviamente el tiempo del administrador se verá fuertemente recargado. Algunos ejecutivos usan posiciones de "asistente de" o "personal asesor administrativo" como instrumento de comunicación para ayudar a resolver sus problemas con los subordinados clave. Las recomendaciones escritas por los subordinados, sumalizando consideraciones pertinentes, facilitan con frecuencia la toma de decisiones. El autor ha visto a altos ejecutivos muy ocupados en ampliar su área de administración insistiendo en la presentación resumida de recomendaciones escritas, aun cuando éstas impliquen decisiones muy importantes. Una recomendación cuidadosamente presentada y razonada ayuda al ejecutivo a llegar a considerar una decisión en cuestión de minutos, mientras que aun la más eficaz conferencia requeriría una hora.

Cantidad de contacto personal

En muchas situaciones administrativas, son necesarias las relaciones de cara a cara. Muchas situaciones no pueden manejarse por completo a través de informes escritos, memoranda, establecimiento de políticas, documentos de planeación u otros tipos de comunicación que no impliquen contacto personal. El ejecutivo puede encontrar valioso y estimulante para

sus subordinados reunirse y discutir los problemas abiertamente a través de conferencias. Pueden existir también problemas de política tan delicados que sólo sean manejados a través de reuniones personales. Esto también es cierto cuando hay que valorar el desempeño de las personas y discutirlo con ellas. Y existen otras situaciones en las cuales la mejor forma de comunicar un problema, dar instrucciones a un subordinado u obtener una "impresión directa" acerca de cómo piensan de manera real las personas acerca de algún tema específico, es invertir pacientemente un tiempo en contacto personal.

Esto no quiere decir que esta innovación no justifique su costo, sino que las limitaciones del área de mando deben evaluarse a la luz de estos factores.

Aplicación Operacional del Enfoque de las Variables Básicas

Variables básicas

En el programa de Lockheed, la compañía identificó un número de variables críticas que fundamentan el área de mando. El programa se aplicó tan sólo al grupo administrativo de nivel medio, donde se encontró que los equipos eran muy reducidos (de tres a cinco), y aunque las variables básicas no son las mismas que aquellas presentadas anteriormente por los autores, existen muchas similitudes. Para su análisis, la compañía utilizó las siguientes variables:

1. — Similitud de funciones. Grado en el cual las funciones ejecutadas por los diversos componentes o personal que reportaba a un administrador era iguales o diferentes.

2. — Contigüidad geográfica. Localizaciones físicas de las unidades o del personal que informaba a un superior.

3. — Complejidad de las funciones. Naturaleza de la tarea realizada y al departamento administrado.

4. — Dirección y control. Características del personal que informaba a un superior, el monto de entrenamiento requerido, el grado hasta el cual la autoridad podía ser delegada y la atención personal necesaria.

5. — Coordinación. Requerimientos de tiempo para mantener una unidad organizacional en armonía con otras divisiones o actividades de la compañía.

6. — Planeación. Reflejar la importancia, complejidad y requerimientos de tiempo de las funciones de planeación de los administradores y sus unidades organizacionales.

Necesidad de equilibrio

No puede haber duda de que, a pesar de lo deseable de "aplanar" las estructuras organizacionales, el área de supervisión está limitada por restricciones reales e importantes. Los administradores pueden tener más subordinados de los que pueden manejar, siempre que deleguen autoridad, lleven a cabo entrenamientos, formulen claramente los planes y las políticas, y adopten técnicas eficaces de control y de comunicación. Es igualmente cierto que a medida que la empresa crezca, las limitaciones del área de mando obligan a aumentar los niveles de la organización.

Lo que se requiere, desde luego, es un equilibrio más preciso, en una situación dada, de todos los factores pertinentes. Aumentar las áreas de supervisión y reducir los niveles puede ser la respuesta en algunos casos; lo contrario puede ser lo indicado en otros. Se deben balancear todos los costos de adoptar uno u otro curso de acción — no sólo los costos financieros, sino también lo referente a la moral, al desarrollo personal y al cumplimiento de los objetivos empresariales —; en síntesis, todas las ventajas y desventajas. En la organización militar, quizá la consecución de los objetivos con rapidez y sin error debe ser lo más importante; en la operación de una tienda de departamentos, por otra parte, el objetivo de obtener utilidades a largo plazo puede lograrse de mejor manera forzando la iniciativa y el desarrollo personal en los niveles más bajos de la organización.

El principio correcto del área de mando es que existe un límite en cada posición administrativa para el número de personas que un individuo puede administrar con eficiencia, pero el número exacto variará en cada caso de acuerdo con el efecto de las variables básicas y su impacto sobre los requerimientos de tiempo de una administración eficaz. Este principio básico existe en efecto, no ha sido invalidado, y es útil para guiar a los administradores hacia el manejo exitoso de más subordinados y la simplificación de la organización.

†

Resumen de los Principios Fundamentales de una Organización Firme

El propósito de la organización

El propósito de la organización podría resumirse por las siguientes verdades generales.

Principios de unidad de dirección.—Una estructura organizacional es efectiva si facilita la contribución de los individuos al logro de los objetivos de la empresa.

Principio de eficiencia. — Una organización es eficiente si se estructura de tal modo que ayude al logro de los objetivos de la empresa con el mínimo de consecuencias o costos indeseables.

Así, una estructura debe ser efectiva, como Barnard subrayó, al proporcionar a los individuos, como grupo, los medios organizacionales para alcanzar los objetivos de la empresa. Cada división, rama, departamento o sección debería ser juzgada a la luz de su contribución al logro de los objetivos de la empresa. Pero el hecho de que una organización puede ser efectiva en la obtención de los objetivos de la empresa, con la contribución de todas sus partes hacia este fin, no implica que lo hace en forma eficiente. Los conceptos de efectividad y eficiencia deben ser considerados de manera conjunta. Más aún, ambos principios implican la existencia de objetivos o metas empresariales bien formulados y comprendidos.

La causa de la organización

La causa básica de la estructura de la organización se encuentra en las limitaciones del área de mando. Si no existiese tal limitación, las empresas podrían operar con un solo administrador y no tendrían necesidad de organización.

Principio del área de mando (tramo de control). — Existe un límite en cada puesto administrativo para el número de personas que un administrador puede supervisar eficazmente, pero el número exacto variará según las variables y contingencias fundamentales y su impacto sobre los requerimientos de tiempo de la administración efectiva.

Una gran confusión ha surgido alrededor del enunciado y aplicación de esta limitación, debido a la tendencia a querer convertirla en una ley específica, anexando algún número máximo de subordinados. Esto es, desde luego, erróneo. El número de subordinados que un administrador puede supervisar eficazmente puede ser grande o pequeño, según la capacidad del administrador, del trabajo y de los factores básicos que influyen sobre las demandas del tiempo.

La estructura de la organización: autoridad

La autoridad es el aglutinante de la estructura de la organización, el lazo que la hace posible, el medio a través del cual los grupos de actividades pueden situarse bajo un administrador y la coordinación de las unidades organizacionales pueden promoverse. Es la herramienta por medio de la cual un administrador puede ejercer la discreción para crear un ambiente que permita la ejecución individual. La autoridad proporciona la línea primordial de comunicación en una empresa, puesto que trata con deci-

siones que están compuestas de comunicaciones. Como es de esperar, algunos de los principios más útiles de organización se refieren a la autoridad.

El principio de jerarquía. — Cuanto 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. — La autoridad delegada en los administradores individuales deberá ser adecuada para asegurar su capacidad en el logro de los resultados que de ellos se esperan.

Principio de responsabilidad absoluta. — La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por la ejecución es absoluta. Así mismo, el superior es responsable por las actividades de sus subordinados dentro de la organización.

Principio de igualdad 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 unidad de mando. — Cuanto más completa sea la definición de autoridad entre un subordinado y un superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor será el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados.

Principio del nivel de autoridad. — Para que se mantenga la delegación de autoridad tal como se planeó, es necesario que quien la reciba tome las decisiones que sean de su competencia, sin transferirlas a los niveles superiores de la organización.

La estructura de la organización: actividades departamentalizadas

Este aspecto de la organización abarca tanto el marco de la departamentalización en sí mismo como los problemas de asignar actividades a estas unidades. Aunque en esta área se podrían resumir un número de verdades fundamentales, existen tres que parecen ser de vital importancia.

Principio de la división del trabajo. — Cuanto más refleje la estructura organizacional una clasificación de las tareas o actividades necesarias para alcanzar las metas, y asista en su coordinación, y cuanto más se elaboren las funciones para ajustarse a la capacidad y motivación de las personas responsables de ejecutarlas, más eficiente y eficaz será la estructura de la organización.

Principio de la definición funcional. — Cuanto más clara sea la defini-

ción que tenga un puesto o departamento de los resultados esperados, de las actividades que han de llevarse a cabo, de la autoridad organizacional delegada y de relaciones de autoridad y de información con otros puestos, más adecuadamente podrán los individuos responsabilizados contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

Principio de separación. — Si algunas actividades están estructuradas para realizar comprobaciones sobre otras, los individuos encargados de las primeras no pueden ejercer bien su responsabilidad si informan al departamento cuya actividad deben evaluar.

El proceso de organizar

En un sentido real, los distintos principios de la delegación de autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales que tratan del proceso de organizar. Específicamente, tratan de las fases de sus dos aspectos primordiales, la autoridad y la agrupación de actividades. Existen otros principios que parecen tratar del proceso de organizar como un todo, y es precisamente a través de su aplicación que se obtiene un sentido de proporción o una medida del proceso total de organizar.

Principio de equilibrio. — La aplicación de principios o técnicas debe estar equilibrada a la luz de la efectividad global de la estructura organizacional en cuanto al logro de los objetivos empresariales. El principio de equilibrio es común a todas las áreas de la ciencia y a todas las funciones del administrador.

Principio de flexibilidad. — Cuantos más mecanismos se incorporen para introducir flexibilidad en las estructuras de la organización, más adecuadamente podrá la estructura de la misma cumplir con su propósito.

Este principio tiene que ver con la incorporación, dentro de cada estructura, de dispositivos, técnicas y otros factores ambientales que permitan anticipar el cambio y reaccionar a él. Cada empresa se mueve hacia su meta en un medio ambiente, tanto externo como interno.

Principio de oportunidades para el liderazgo. — Cuanto más una estructura organizacional y su delegación de autoridad hagan posible que los administradores planeen y mantengan un ambiente que permita el buen desempeño, más se facilitará el ejercicio de su capacidad para el liderazgo.

VIII

NATURALEZA DE LA
DIRECCION Y LIDERAZGO

NATURALEZA DE LA DIRECCION Y LIDERAZGO

La dirección y el liderazgo son el aspecto interpersonal de la Administración por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir, con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa. Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control.

1

El Objetivo de la Empresa

Todo esfuerzo organizado se emprende con el propósito de generar riqueza, término que incluye bienes y servicios. De ningún modo este esfuerzo está restringido a la actividad comercial; se aplica también a universidades, hospitales, asociaciones caritativas, gobiernos, etc.

Esto significa que el factor humano, en la producción, debe administrarse de tal forma que se promueva su contribución plena. Así, el propósito de la empresa no es cuidar al empleado toda la vida, sino formar un ambiente que satisfaga aquellas necesidades cuyo cumplimiento contribuye al logro de los objetivos de la empresa.

El Factor Humano

Uno de los primeros escritores que dramatizó explícitamente la cuestión del factor humano fue Douglas McGregor. En su bien conocida obra *The Human Side of Enterprise* (El lado humano de la empresa) estableció, en extremos contrarios, dos tipos de supuestos 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 investi-

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

1. – El ser humano normal tiene una aversión natural 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, controlada, dirigida, amenazada con castigo para lograr que realice el esfuerzo adecuado para el logro de los objetivos de la organización.

3. – El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, relativamente tiene poca ambición y, por encima de todo, quiere la seguridad.

En el extremo opuesto se encuentra el administrador tolerante "Teoría Y", quien supone:

1. – El desgaste producido por el 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 realizar el esfuerzo que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización. El hombre tiene que ejercitar la autodirección y el autocontrol en el servicio de los objetivos con los cuales han adquirido un compromiso.

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

4. – El ser humano normal, aprende en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar sino también a buscar la responsabilidad.

5. – La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización se haya ampliamente distribuida en el común de las gentes.

6. – Bajo las condiciones de la vida industrial de hoy, la capacidad intelectual del ser humano promedio sólo se utiliza en parte.

Schein observa cuatro conceptos del hombre en el orden de su aparición histórica. Los supuestos que él deduce de este concepto de "hombre económicamente racional" son:

1. – El hombre está motivado principalmente por incentivos económicos, y hará lo que le produzca la mayor utilidad.

2. – Puesto que los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el hombre es en esencia un agente pasivo, susceptible de ser manipulado, motivado y controlado por ella.

3. — Los sentimientos humanos son básicamente irracionales y se les debe impedir interferir con el cálculo racional del interés propio del hombre.

4. — Las organizaciones pueden, y deben ser planeadas de manera que neutralicen y controlen los sentimientos humanos y, por consiguiente, los rasgos de éste, que no puedan ser conocidos por anticipado.

Schein añade a esta lista las deducciones de McGregor sacadas de las suposiciones sobre el administrador de la Teoría X.

Se dice que las presunciones sobre los seres humanos implícitas en los informes de Elton Mayo, son:

1. — El hombre está básicamente motivado por las necesidades sociales y obtiene su sentido fundamental de identidad a través de las relaciones con otros.

2. — Como un resultado de la revolución industrial y de la racionalización del trabajo, gran parte de su significado ha dejado de pertenecer al campo del trabajo en sí mismo y, por consiguiente, la satisfacción debe buscarse en las interrelaciones sociales con el trabajo.

3. — El hombre responde mejor a las fuerzas sociales de grupo que a los incentivos y controles de la administración.

4. — El hombre responde mejor a la administración cuando el supervisor puede satisfacer tanto las necesidades sociales como de aceptación de un subordinado.

De acuerdo con Schein, hay psicólogos, entre los que incluye a Argyris, Maslow y McGregor, que creen que "... la pérdida de significado por el trabajo no se relaciona tanto con las necesidades sociales de la persona... como con la inherente necesidad del hombre para hacer uso de sus capacidades y pericia de manera total y productiva". Los supuestos que estos autores parecen evidenciar sobre la autoactualización del hombre son:

1. — Los motivos del hombre corresponden a una jerarquía que sigue una cierta disposición de necesidades:

- a) Básicas de supervivencia, protección y seguridad;
- b) Sociales y de afiliación;
- c) De auto-estima y satisfacción del ego;
- d) De autonomía e independencia; y
- e) De auto-actualización en el sentido del empleo máximo de todos los recursos del individuo.

2. — El hombre trata de ser completo en el trabajo y es capaz de serlo.

3. — El hombre actúa principalmente auto-motivado y auto-controlado.

4. — No hay conflicto inevitable entre la auto-actualización y un rendimiento más efectivo en la organización.

Los propios puntos de vista de Schein sobre el hombre parecen estar resumidos en una serie de suposiciones que hace sobre el "hombre complejo":

1. — El hombre no sólo es complejo, sino profundamente voluble.

2. — El hombre es capaz de encontrar nuevos motivos mediante sus experiencias de organización.

3. — Los motivos del hombre, en distintas organizaciones o subdivisiones de la misma, pueden ser diferentes.

4. — El hombre puede responder a diferentes clases de estrategias administrativas.

Conclusiones de las Teorías

1). — El individuo es la preocupación principal del hombre. El se preocupa por sí mismo en la moderna sociedad opulenta tanto en los extremos de vida como de muerte, es él quien quiere el ascenso y quiere ganar.

2). — El individuo trabajará para satisfacer las demandas de su naturaleza básica, si los beneficios son superiores a los costos.

3). — El individuo puede ser dirigido. El hombre responde favorablemente a la dirección. Puede ser persuadido mediante muchos recursos para que tome el camino deseado, pero los recursos en sí mismos han de ser selectos, precisos y oportunos, de acuerdo con la necesidad del individuo de satisfacer su naturaleza básica.

4). — El individuo quiere vivir y trabajar en un medio social. Esto parece ser cierto la mayor parte de las veces. Sin embargo, hay una necesidad definida de aislamiento: algunas veces el ser humano no puede soportarse entre sí; muchos científicos todavía trabajan mejor solos.

5). — El individuo ayuda a crear las organizaciones que sirven a sus necesidades. Hay muchas necesidades que el hombre solo no puede satisfacer. No puede lograrlas sino a través del esfuerzo cooperativo.

6). — No hay un hombre promedio. Los intentos para emplear el promedio aritmético de la humanidad, con la presunción de que todas las personas son iguales, han fracasado. Las personas no son todas iguales. Los caracteres son diferentes y, en cuanto al individuo, su naturaleza puede variar de tiempo en tiempo.

7). — El hombre puede colocarse a la altura que le exigen sus plenas capacidades. El, por lo general, es impaciente cuando se trata de emplear sus propias capacidades en su máxima plenitud. Se queja entonces de la falta de oportunidad para aplicar sus conocimientos y experiencia y para responder por los resultados. Se aburre de trabajar a media velocidad, con rutina. Tiene curiosidad por conocer el nivel máximo de sus capacidades y quiere llegar a él.

Las implicaciones de este concepto de la naturaleza del hombre son especialmente decisivas al administrar una empresa. El hombre es un factor importante de producción, pero no se le puede tratar como si fuera un ser inanimado. Ni tampoco se le debe considerar únicamente como un ser aislado, racional, económica o socialmente, o que actuando por sí solo puede llevar a cabo las cosas.

La Dirección del Factor Humano

Al examinar más de cerca las implicaciones de este punto de vista de la naturaleza del hombre en el proceso administrativo, es importante subrayar que el administrador mismo posee una naturaleza tan variable y compleja como la de cualquiera de sus subordinados. Es parte del problema, y no puede tratar de manera objetiva el factor humano de producción como lo hace con la tierra o el capital. Su ánimo crece cuando comprueba que los resultados son excelentes y se desanima con los problemas. Trae consigo actitudes que pueden influir en su reacción ante los acontecimientos. Es responsable de los resultados, y muchas veces se siente impotente para lograrlos. En realidad, las interacciones entre el superior y sus subordinados son infinitas, pero tienen que ser encaminadas.

El administrador debe llevar a cabo su cometido

Exactamente porque es el administrador y, por consiguiente, tiene una posición superior, es importante que sea el primero en controlarse a sí mismo. Debe él mismo ver tan objetivamente como sea posible y representar el papel que se espera de él.

Acuerdos individuales

En vista de esos aspectos de la naturaleza del hombre, que influyen en su cargo como un factor de producción, el administrador debe tratar de crear un medio interno que induzca a sus subordinados a trabajar al nivel de sus plenas capacidades. Puesto que se sabe que las personas están preocupadas principalmente con lo que le sucede a ellas en la situación de trabajo, es importante que se establezcan procedimientos que tomen en cuenta esta actitud. Los procesos de selección, promoción y apreciación deben

depender de la competencia individual. El entrenamiento debe hacerse de acuerdo con las necesidades personales y la asignación del trabajo constituir un reto, con el fin de sacar el mejor partido de las capacidades del individuo.

¿Por qué trabajan los hombres?

Una de las razones debe ser porque es su mejor oportunidad para obtener la subsistencia. La necesidad de un ingreso para adquirir bienes y servicios escasos, y por consiguiente costosos, requiere que los hombres trabajen.

Sin embargo, ya que el hombre debe trabajar, espera encontrar un medio en el que reciba también un ingreso no monetario. Por eso prefiere un medio agradable a uno desagradable, compañeros de trabajo alegres y no taciturnos, trabajo interesante a uno que no lo sea, reconocimiento por su actuación a ingratitud, y la oportunidad de llevar a cabo algo, antes que no hacerlo. El punto esencial es que todo esto pertenece a la clase de los beneficios adicionales, lo que podría obtenerse aun si no trabajara. Así, el hombre no trabaja sólo por estos beneficios. Si tuviera que hacerlo trabajaría sin ellos, porque lo que necesita es una fuente de ingresos. Por otra parte, existen muchas personas que trabajan no por obtener ingresos, sino más bien por el placer de alcanzar metas, y por relaciones con otros seres humanos.

El individuo puede ser dirigido

Hay evidencia de sobra de que esto es cierto. Las razones por las cuales los hombres siguen a un jefe no son siempre bien claras. Incluyen seguridad, ingresos, poder y admiración. Se sigue a un jefe cuando se cree que puede satisfacer de la mejor manera las necesidades por las cuales luchan los hombres, dentro de los límites de tiempo, lugar y capacidad de los subordinados. Por otra parte, el jefe no tendrá seguidores si juzga mal sus necesidades y disposición de ánimo y el modo que sus subordinados creen es el mejor para lograr esos fines. El celo de los empleados tiene positivamente correlación con la calidad de la jefatura.

La naturaleza social del hombre

La propensión de la gente a disfrutar de un medio social, con seguridad es mucho más pertinente para que un administrador la tenga en cuenta. La necesidad de compañía, de conversación, de compañerismo, es mucho más real para la mayoría de las personas. Hasta donde estas necesidades se pueden satisfacer sin que interfieran con la productividad, deben atenderse; en verdad, la productividad puede muy bien ser mayor si se ha-

ce así. Desde un punto de vista más amplio, la organización informal es un reflejo de las necesidades sociales del individuo.

No existe el hombre promedio

Los administradores han de ser los primeros en afirmar que no existe el hombre promedio. Sin embargo, ciertas exigencias en una empresa organizada requieren que se parta de dicha presunción. El orden y la disciplina son los requisitos principales para el éxito de una organización. Con este fin se crean reglas y procedimientos; es esencial ajustar las horas de trabajo; la seguridad es imperativa; la división del trabajo es con frecuencia fundamental para alcanzar la máxima productividad; los niveles de sueldos y salarios deben ser armónicos y debe mantenerse la igualdad y la oportunidad. En todos estos campos el personal debe tratarse por igual.

Es muy fuerte la tendencia de los administradores a tratar a las personas de manera homogénea y rutinaria, porque tal práctica simplifica en gran medida su trabajo. Sin embargo, esta actitud encuentra firme resistencia, porque aunque el ser humano quiere ser tratado en forma individual, también desean que éste sea justo. La homogenización es contraria a la naturaleza humana, y debe evitarse dentro de las organizaciones tanto como sea posible.

El deseo de responsabilidad

La proporción de empleados que rehusan aceptar el desafío de mayores responsabilidades es desconocida. Aquellos defensores de los empleados parecen ignorar la cuestión o minimizarla; los que se inclinan hacia la dirección están preocupados por el problema y pueden exagerarlo. Hay urgencia de saber. Sin embargo, el empresario, hasta donde le permite la ley o el contrato de trabajo, debe reclutar empleados con la mira puesta en la selección de los que respondan al desafío de la responsabilidad, y debe *suministrar las oportunidades para este desafío*.

La Función de Dirección y Liderazgo

Cuando un administrador se interesa en la función directiva y de liderazgo, empieza a darse cuenta de parte de su complejidad. En primer lugar, está tratando con personas, pero no en forma totalmente objetiva, ya que también él es una persona y, por lo general, es parte del problema. Está en contacto directo con la gente, tanto con individuos como con grupos y pronto descubre que como factor productivo, las personas no están interesadas por completo en los objetivos de la empresa, tienen también sus propios propósitos. Para poder encaminar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la empresa, el administrador debe darse cuenta con rapidez de

que debe pensar en términos de resultados relacionados con la orientación, la comunicación, la motivación y la dirección y el liderazgo.

La Relación del Administrador con los Subordinados

Aunque el administrador es parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, considerarlo separado de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa se le han asignado recursos humanos y de otra índole, y tiene que integrarlos. Esto resulta fácil en lo que se refiere a capital, edificios y terrenos; será difícil en lo tocante a la gente, porque tales recursos exigen dirección y liderazgo hábiles.

También es conveniente pensar en el supervisor separadamente del grupo porque es su jefe. Como tal no es uno de los del grupo, sino quien ha de persuadir al grupo para que haga lo que él quiere. La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos, más una personalidad que despierte interés en otras personas.

El comportamiento de un grupo depende en gran parte de la clase de jefe que tenga. La manera de dirigir, el modo como se haga entender, el respeto de sus iguales, su carácter en general, el punto hasta el cual puede creérsele, sus actitudes humanas, todo esto influye en la moral de sus subordinados, quienes, a su vez, son el reflejo de su capacidad para dirigirlos.

Teorías del comportamiento:

"Estilos" de liderazgo

Hay varios estilos de liderazgo que se asocian con estas orientaciones básicas hacia la tarea o hacia las personas. Los psicólogos distinguen entre:

1. — Líderes estructuradores y considerados.
2. — Líderes que se concentran en la producción o en los empleados.
3. — Líderes rigurosos y generales.
4. — Líderes autoritarios y democráticos.

Los resultados de las investigaciones, sugieren que los estilos de liderazgo considerado y democrático, se asocian frecuentemente con una mayor satisfacción de los trabajadores, mientras que los estilos estructurador y autoritario suelen asociarse más con el rendimiento, aunque a veces también con una mayor satisfacción de los trabajadores.

Liderazgo estructurador y considerado

Estructura inicial y consideración, son dos de las expresiones que con mayor frecuencia se usan para describir la conducta de un dirigente.

Aun cuando se han realizado millares de estudios, es difícil encontrar relaciones uniformes entre consideración o estructura inicial y satisfacción o productividad. Fleishman y Harris realizaron un estudio en el cual encontraron que la consideración del líder, las quejas y rotación del personal tenían una relación inversa: cuando la consideración era baja, las quejas y la rotación eran altas, por lo menos hasta cierto punto, y viceversa.

Parece haber muchos indicios de que la consideración y la estructura inicial pueden correlacionarse en forma directa, inversa, o tanto directa como inversa (según sean otras variables) y sólo muy débilmente, si acaso, con la efectividad y los índices de espíritu de trabajo. No parece que haya ninguna preponderancia de ninguno de estos hallazgos.

Liderazgo orientado a la producción o al empleado

Orientación al empleado y orientación a la producción. La primera se describe como comportamiento en que un líder indica que considera a sus trabajadores como seres humanos, de importancia intrínseca, y acepta su individualidad y sus necesidades personales. La orientación a la producción es un comportamiento que insiste en la producción y en los aspectos técnicos del oficio y refleja el supuesto de que los trabajadores son únicamente medios para obtener un fin.

Aun cuando Likert y sus colaboradores afirman que el líder con orientación al empleado es el más eficiente, sus propios datos arrojan alguna duda sobre estas conclusiones.

Liderazgo riguroso y general

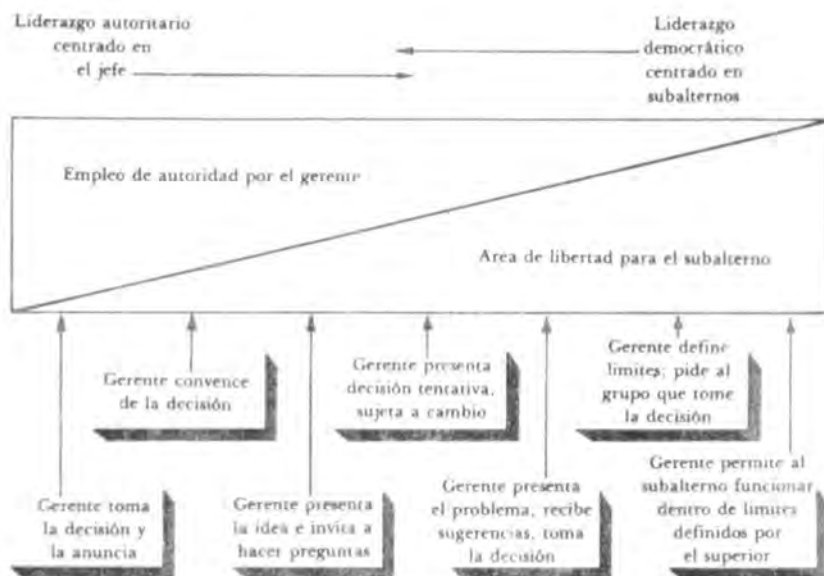
Estos estilos de liderazgo fueron aislados y estudiados originalmente por investigadores de la Universidad de Michigan, como Katz y Kahn, sobre la base de trabajos realizados con anterioridad en el Centro de Investigaciones. La supervisión rigurosa se concibe como "un extremo de un continuo que describe hasta qué punto un supervisor especifica los papeles de sus subalternos y vigila para comprobar que cumplan con las especificaciones". El líder de estilo *laissez-faire*, que adopta una política de absoluta no intervención con sus subalternos, estaría en el otro extremo, y el líder general en algún punto intermedio en el continuo.

El liderazgo permisivo, tipo *laissez-faire*, se asocia íntimamente con los estilos riguroso y general y describe a un supervisor que concede libertad total de toma de decisiones a sus subalternos. La mayor parte de los datos indican que este estilo de liderazgo da por resultado menor rendimiento que los estilos riguroso, general, autocrático, o participativo, pero ocasionalmente produce mayor satisfacción que los estilos más rigurosos.

Liderazgo autoritario y democrático

Varios autores distinguen entre líderes autoritarios y democráticos (participantes). Como lo demuestra la figura, una diferencia principal entre estos estilos es que el líder autoritario ejerce mayor autoridad sobre el grupo de trabajo y toma unilateralmente la mayor parte de las decisiones, mientras que el líder democrático delega parte de su autoridad al grupo y permite a sus subordinados mucha amplitud para tomar sus propias decisiones.

Sales ha hecho ver que el liderazgo democrático se supone generalmente que es más efectivo que el autoritario, y que este supuesto se basa en la creencia de que cuando los individuos tienen interés personal en la labor, la ejecución de esa labor se convierte en un medio de satisfacer ciertas necesidades, como la de realización. Por otra parte, la supervisión autoritaria se supone que convierte el trabajo simplemente en obedecer la voluntad del supervisor, no satisface las necesidades de los subordinados, y por tanto debe tener un efecto negativo en el rendimiento.



Continuo del comportamiento directivo: comparación de estilos autoritario y democrático.

Comparación de la productividad y la satisfacción en divisiones con supervisión democrática y autocrática: año anterior a la introducción del estilo de liderazgo y año posterior

Indice de productividad				Indice de satisfacción con la compañía		
Grupo estudiado	Promedio para año inicial	Promedio para año experimental	Diferencia	Promedio para año inicial	Promedio para año experimental	Diferencia
Supervisión democrática				4.16%	4.32%	+ 0.16
División A	46.3%	55.2%	+ 8.9	3.83	4.02	+ 0.19
División B	51.0	62.0	+ 11.0	4.01	4.18	+ 0.17
Promedio	48.6	58.6	+ 10.0			
Supervisión autocrática				4.04	3.80	- 0.24
División C	50.2	63.2	+ 13.0	4.26	3.95	- 0.31
División D	46.8	62.0	+ 15.2	4.15	3.88	- 0.27
Promedio	48.5	62.6	+ 14.1			
Los valores altos representan más alta productividad.				Los valores altos representan más alta satisfacción.		

Elementos comunes de los estilos de liderazgo

Basándose en una revisión exhaustiva de la literatura, han llegado a la conclusión de que diversos factores situacionales influyen en el estilo de liderazgo que sea apropiado. Una muestra de los factores situacionales y de los efectos esperados de ellos, es la siguiente:

Presión de oficio. Cuanto más alta sea la presión del oficio, — debida a presión del tiempo, conflicto, peligro material, etc. —, más tolerantes serán los subalternos de los esfuerzos que haga el líder por estructurar la situación.

Satisfacción intrínseca del cargo. Cuando más satisfactorio el cargo mismo, menor impacto tendrá la consideración del líder en la satisfacción de los subalternos.

Necesidad de información de los subalternos. Cuanto más alta sea la necesidad que los subalternos tienen de información — debida a su personalidad, a la ambigüedad del cargo, etc. — más tolerantes serán ellos de los esfuerzos que haga el líder por estructurar el cargo.

Consideración del líder. Cuanto más considerado sea el líder, tanto más fácil le será estructurar la tarea sin que sus subalternos se muestren descontentos.

Teorías situacionales del liderazgo

Teoría de dependencia, de Fiedler

En la base de la teoría de Fiedler se encuentran tres dimensiones situacionales que él cree que influyen y determinan si se necesita un líder considerado o estructurador:

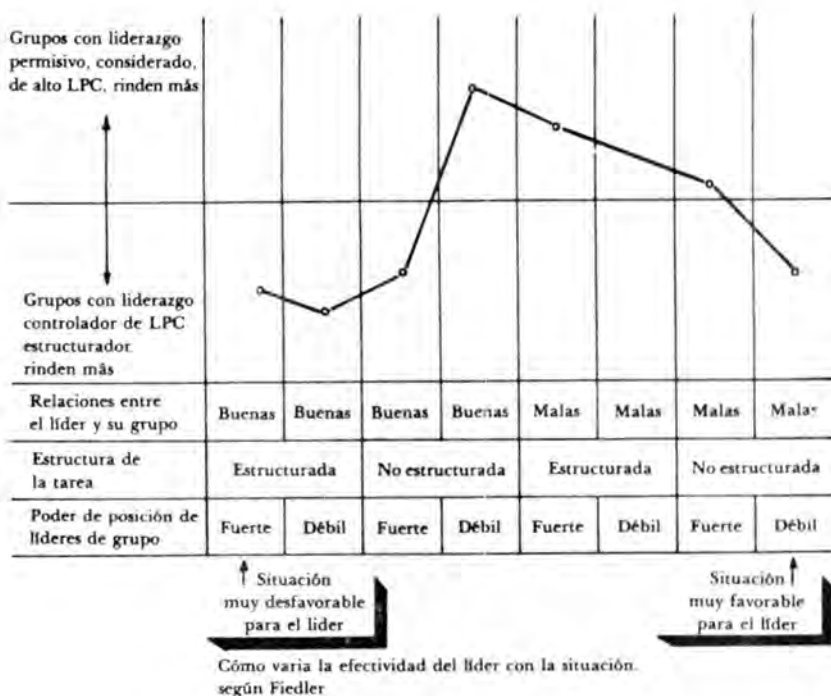
1. — *Poder de la posición.* "El grado en que la posición misma permite al líder hacer que los miembros de su grupo cumplan y acepten su dirección y liderazgo".

2. — *Estructura de la tarea.* Cuán rutinaria y previsible es la tarea del grupo de trabajo.

3. — *Relaciones líder-miembro.* Hasta qué punto el líder "se lleva bien" con sus hombres, y hasta qué punto éstos tienen confianza en él y le son fieles.

Fiedler afirma haber encontrado que "lo apropiado del estilo del liderazgo para maximizar el rendimiento del grupo depende de lo favorable que sea la situación grupo-tarea". Fiedler sostiene que cuando la situación es favorable o desfavorable al líder (cuando las relaciones líder-miembro, estructura de la tarea, y poder de la posición del líder, son o muy altas o muy bajas), es apropiado un líder estructurador y más orientado a la tarea.

En resumen, la teoría de Fiedler ha despertado muchísimo interés y ha originado muchas investigaciones, y sin duda ha contribuido a nuestra comprensión de la efectividad del líder; pero tiene varias fallas, y es dudoso que ella por sí misma pueda predecir uniformemente la efectividad de un líder. Es probable que otros factores situacionales no incorporados en el modelo — tales como la inteligencia del conductor — sean también fuentes importantes de dependencia; además, es preciso considerar los efectos de combinaciones de liderazgo considerado y estructurador.



Teoría de Metas y Caminos, de House

House ha propuesto una teoría que le parece puede ser útil para describir la naturaleza situacional de la eficiencia del liderazgo. Según ella, las funciones de un líder son principalmente aumentar las recompensas personales a los subordinados por la obtención de metas de trabajo, y hacer el camino hacia estas recompensas más fácil de recorrer — clarificándolo, reduciendo los obstáculos y las trampas y aumentando las oportunidades de satisfacción personal durante el recorrido.

La tesis básica de House es sencilla. Dice que las situaciones ambiguas e inciertas son potencialmente frustrantes y que en ellas la estructura que provee el líder la verán los subalternos como legítima y satisfactoria, de una línea de montaje la estructura adicional que provee un líder orientado a la producción puede considerarse legítima.

La teoría tridimensional

Hersey y Blanchard han desarrollado una teoría situacional basada en el trabajo de William Reddin. El nombre tridimensional se deriva de la inclusión de una tercera dimensión —la efectividad, además de las otras dos, tarea y relaciones.

Hersey y Blanchard sugieren que entre otros factores, la naturaleza del oficio —y particularmente si es de baja o de alta flexibilidad— determinará qué tipo de estilo de liderazgo es más apropiado. Los oficios de baja flexibilidad, se caracterizan por procedimientos rígidos, toma de decisiones de rutina, poco cambio, y metas establecidas; los oficios de alta flexibilidad se caracterizan por procedimientos fluidos, toma de decisiones no rutinarias, cambio rápido y metas emergentes.

Principios Importantes

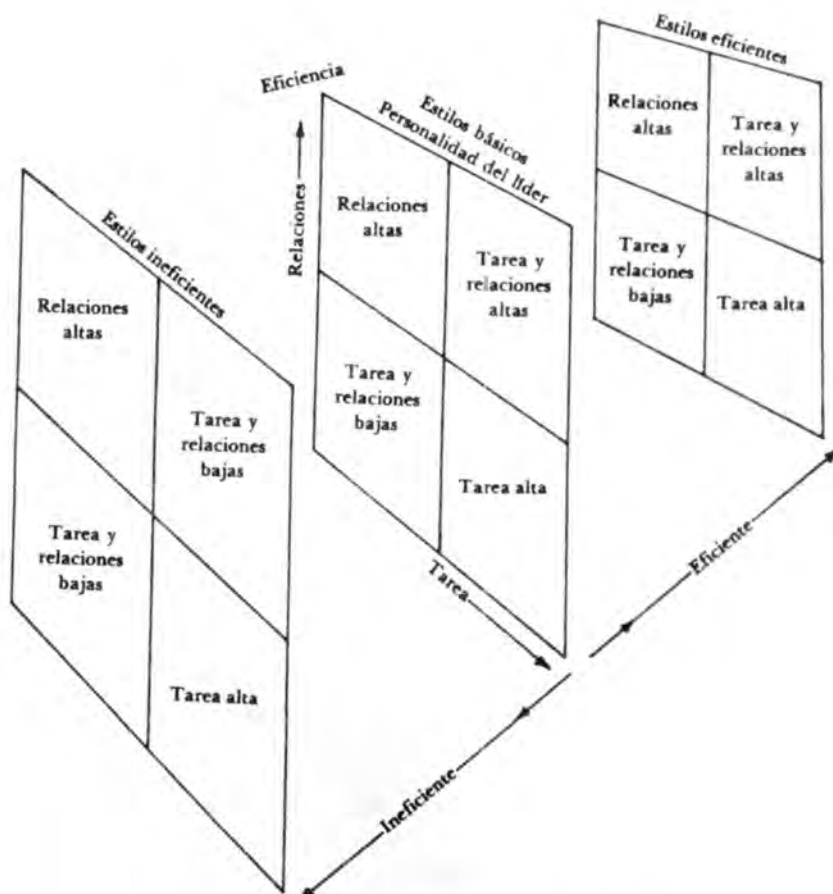
Los dos primeros principios se refieren al propósito de la dirección; el tercero a su proceso.

El principio de dirigir el objetivo

Como puede fácilmente deducirse del análisis anterior, el propósito básico de la dirección y del liderazgo está contenido en el principio de que cuanto más efectivo sea el proceso de dirección y liderazgo, mayor será la contribución de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa.

El principio de armonía del objetivo

Aunque los empleados trabajan para satisfacer necesidades que por lógica no son las mismas que los objetivos de la empresa, esas necesidades deben armonizar y complementar los intereses de la compañía, y no al contrario. Un buen sistema de motivación debe fomentar el cumplimiento de aquellas necesidades humanas que los empleados procurarán satisfacer, y al mismo tiempo contribuir a la realización de los objetivos de la empresa. De aquí puede deducirse tal vez el principio más importante con respecto al propósito de la dirección y el liderazgo: cuanto más efectiva es la dirección más se darán cuenta los individuos de que sus metas personales están en armonía con los objetivos de organización.



El modelo tridimensional: distintas combinaciones de estilos de relaciones y tarea pueden ser eficientes en unas situaciones, y no en otras.

El principio de la unidad de mando

El principio de la unidad de mando es básico respecto a la dirección y al liderazgo, así como a la organización. Como se describió en el capítulo dedicado a organización, ésta refleja la conveniencia de que los subordinados sólo sean responsables ante un superior. Este principio, como se recordará, es: cuanto más completa sea la relación de autoridad de un individuo con un solo superior, menor será el problema de contradicción en las

instrucciones, y mayor la sensación de responsabilidad personal en los resultados. Es bien sabido que los empleados trabajan mejor de este modo, lo cual evita que la fidelidad se divida, que haya problemas de prioridad y órdenes contradictorias.

Orientación

La orientación se usa aquí en el sentido de suministrar la necesaria información para una actuación inteligente. Empezando con la presentación de cada nuevo empleado a su medio físico y humano, lo más importante que ésta debe incluir es instruir a todos los empleados en las actividades de la empresa, tanto inmediatas como mediatas. Obviamente, cuanto más se conoce sobre el propio trabajo y su medio, con más inteligencia se puede trabajar. Corresponde al administrador superior determinar qué información es esencial para una buena ejecución y cómo y por quién debe ser transmitida.

Orientación de los nuevos empleados

Todo administrador es responsable de la orientación específica de un nuevo subordinado. Es parte de su función directiva emplear el tiempo y la paciencia requeridos para dar al empleado la información indispensable respecto a su puesto.

Ante todo, a cualquier empleado, nuevo o viejo, debe estimularse para que comprenda los propósitos de su cargo de manera tan fácil de comprobar como sea posible. El trabajo del empleado y su relación con otras actividades requieren explicación detallada. El trabajo en sí mismo, su alcance, propósito y delegación de autoridad deben describirse de manera clara. Se debe informar al subordinado sobre la forma como debe informar y de cómo será evaluado su rendimiento. Para describir las relaciones de organización es útil una gráfica de organización que muestre cómo están divididas y relacionadas unas con otras.

Orientación continua

Siempre hay una necesidad constante de orientación hacia nuevas metas o hacia la revisión de las existentes, hacia nuevas asignaciones, cambios en las actividades de la compañía en lo que se refiere a productos, política, organización y clientes, así como también cambios en el personal administrativo. Para dar una organización continua, se usan técnicas que incluyen la comunicación escrita, memoranda, boletines, informes sobre control, asignación de funciones, e información oral en reuniones de personal ("staff"), conferencias, reuniones de comité y sesiones diarias de entrenamiento.

Orientación de los superiores

Con frecuencia la orientación de los subordinados es pobre, pero por lo menos es un logro reconocido a la dirección. Pero la de los superiores, por lo general, no se hace bien o se olvida totalmente; muchas veces ni siquiera es una necesidad reconocida. Es verdad que los superiores tratan de mantenerse informados por sí mismos, por medio de los informes de control y reuniones, pero esto no es lo adecuado.

Emisión de Ordenes

Definición de orden

El término "orden" o "instrucción" tiene muchas connotaciones, como cualquier diccionario común puede confirmar. Como técnica de dirección, se entiende que una orden es una instrucción emitida por un superior y que requiere un subordinado que actúa o se abstiene de actuar en determinadas circunstancias. Varios elementos en esta definición exigen ser aclarados. Aquí está implícita una relación personal en línea directa de mando, de superior a subordinado. Este no es reversible. A excepción de la autoridad funcional, la relación no puede existir entre un superior en un departamento y una persona de categoría inferior en otro.

Técnicas

Las técnicas para dar órdenes han recibido poca atención en la literatura de la Administración, aunque los establecimientos militares han prestado gran atención al problema. Las cuestiones importantes que hay que considerar aquí son si una orden ha de ser general o específica, escrita u oral, y cuál ha de ser su grado de formalidad.

General o específica

El hecho de si una orden ha de ser específica o general parece depender de la preferencia que tenga el administrador, de su capacidad para prever circunstancias concomitantes, y de manera como responda el subordinado. Los administradores que tienen un punto de vista rígido sobre delegación de autoridad parecen dispuestos a emitir órdenes en términos específicos. Ellos prefieren dirigir a sus subordinados muy de cerca. Creen que en su mente está, con claridad meridiana, lo que hay que hacer y el mejor modo de lograrlo, y quieren que el subordinado lleve a cabo la orden precisamente de cierta manera.

Escrita u oral

Para decidir entre órdenes escritas u orales se ha prestado considerable atención a problemas como la estabilidad de la relación entre superior y subordinado; la calidad de confianza que exista entre ellos, y la nece-

sidad de algún recurso, especialmente en las grandes compañías, para evitar la acumulación de órdenes y a fin de poner en conocimiento de todo el personal interesado, el hecho de que ha sido emitida una orden.

La orden escrita se usa con frecuencia para prevenir la acumulación de instrucciones y las pugnas jurisdiccionales. Si, por casualidad, se llega a crear confusión, es mucho más fácil aclarar la situación si las órdenes originales se han dado por escrito.

Además, es conveniente, por lo general, anunciar una obligación determinada por orden escrita a todo el personal interesado. La necesidad de hacerlo surge, sobre todo, cuando ésta implica una tarea hasta cierto punto no acostumbrada.

Formalidad e informalidad

En la mayor parte de las organizaciones — excluyendo las militares — términos como "mando" u "orden" se usan raramente. El administrador está acostumbrado a ordenar por medio de sugerencias informales: "Hagamos esto", "supongamos que usted prosigue con este asunto", o "¿por qué no consultar con producción sobre esto?" Un extraño puede que no advierta que éstas son órdenes, pero el subordinado raras veces las toma por otra cosa. Sin embargo, en ocasiones es saludable una orden formal, escrita o de palabra, dictada exactamente como lo haría un oficial militar.

La Delegación como Medio de Dirección y Liderazgo

La delegación de autoridad es una forma más general de dirección que la emisión de órdenes. En la delegación, el superior, por lo general, concede al subordinado autoridad para actuar en una amplia área de la empresa, por medio de un criterio general. Como se señaló en la sección anterior, las órdenes se emiten cuando un superior sabe (o cree saber) exactamente cuáles serán los resultados específicos. En muchas circunstancias éste no se puede anticipar, o no se puede conocer en detalle. Cuando éste es el caso, se asigna una delegación más general.

Aunque la delegación se ha revisado ya, el tema merece atención adicional como técnica específica de dirección y liderazgo.

Dificultades en la asignación

Puede parecer que para asignar funciones sólo se necesita especificar qué persona se ha de encargar de las compras, control de producción, mantenimiento u otra tarea cualquiera. Considerándolo más de cerca, sin embargo, ¿qué incluyen estas tareas? En la descripción del puesto se ensa-

yan distribuciones, pero es difícil hacer que sean claras y definidas, por una parte, o diferenciadas de tareas similares, por otra.

Dificultades en la delegación

La delegación de autoridad puede ser menos exacta; por lo general, establece apenas que el subordinado está autorizado para llevar a cabo las obligaciones asignadas. Puesto que las "obligaciones" en sí mismas no son claras, el subordinado tendrá dificultad en precisar cuál es su autoridad para hacer cualquier cosa.

Autoridad implícita

Desde el punto de vista de la eficiencia, la implicación de autoridad es de la incumbencia de todos los administradores. La importancia de la actualización en favor de los mejores intereses de la compañía contrarresta cualquier sutil delegación de autoridad limitada. Probablemente no hay administrador que no haya tenido la experiencia de haber excedido su autoridad delegada.

Autoridad rígidamente delegada

Algunos administradores conciben la delegación de autoridad con enfadosa rigidez. Les disgusta delegar, y cuando se ven obligados a hacerlo, se esfuerzan por circunscribir la concesión con exactitud. Creen que tal concesión debe hacerse con precisión y que los resultados que ellos personalmente anticipan se lograrán.

Los efectos de esta actitud son serios. En primer lugar, un administrador de esta clase no puede preparar un sucesor. Muchos tipos de empleados se niegan a trabajar con él, y la calidad de los que deseen trabajar en ese medio es dudosa.

En segundo lugar, un concepto rígido de delegación limita el tamaño de la empresa y entorpece su crecimiento. Esto, claro está, proviene del principio de la división departamental. El administrador que haga poco uso de sus subordinados debe, por necesidad, tomar las decisiones él mismo.

Autoridad delegada positivamente

Los ejecutivos que tienen una actitud positiva hacia la delegación de autoridad, contemplan la función directiva de manera completamente diferente. La seguridad personal no entra en consideración y con la confianza que resulta de una selección inteligente, y con un programa de evaluación confían de manera voluntaria en sus subordinados. Tales ejecutivos consideran como uno de sus mayores servicios el preparar futuros administradores.

La actitud positiva estimula a los subordinados a aceptar responsabilidades. Sus superiores quieren que aprendan por sí mismos y adquieran autoridad mediante el ejercicio de la misma. Para esto, el ejecutivo, debe estudiar a cada subordinado, dándole gradualmente autoridad cada vez mayor, y manteniendo para él el interés de estímulos no habituales.

Grados de delegación

Es imprudente crear un grupo de obligaciones, con su autoridad para cumplirlas, y poner todo esto en manos de un supervisor inexperto, quien necesita, por su parte, tiempo para adquirir madurez. En consecuencia, se le debe ir dando autoridad gradualmente, ya que el superior vigila, instruye y prueba al subordinado mediante asignaciones sucesivas. De este modo, el grupo de obligaciones se completa bajo una supervisión relativamente estrecha y, a medida que crece la habilidad del subalterno, su superior irá abandonando la vigilancia abierta y aumentando la autoridad, permitiéndole idear diferentes modos de realizar las tareas.

Resumen de los Principales Principios de la Dirección y Liderazgo

Las reflexiones con respecto a la función administrativa de dirigir y ser líder, engendran la confianza de que se pueda desarrollar un planteamiento preliminar de algunas verdades generales. Como en otras áreas de la Administración, tales verdades se pueden agrupar alrededor del propósito y del proceso de la dirección y liderazgo.

El propósito de dirigir y ser líder

El propósito de dirigir y ser líder puede alcanzarse mejor a través de:

Principio de la dirección y liderazgo. — Cuanto más efectivo sea el proceso de dirigir, mayor será la contribución de los subalternos a las metas de la organización.

Principio de la armonía de los objetivos. — Cuanto más efectiva sea la dirección y el liderazgo, en mayor forma percibirán los individuos que sus metas personales están en armonía con los objetivos de la empresa.

Proceso de la dirección y liderazgo

Los siguientes principios dan fundamento al proceso de la dirección y liderazgo.

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

La unidad de mando es un principio referido a dos cosas, organización y dirección. Las personas responden mejor cuando están dirigidas por un superior único. Naturalmente, es cierto que algunas veces la eficiencia neta de una organización mejora con la introducción de mandos múltiples, tal como una autoridad funcional, pero esto debe hacerse tan sólo cuando los beneficios son claramente superiores a los costos.

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

Si bien es posible que un administrador sea capaz de utilizar mecanismos objetivos para evaluar y corregir las actividades de los subalternos para asegurar el cumplimiento de los planes, no puede existir sustituto del contacto cara a cara. No sólo el individuo desea sentir que su superior está interesado personalmente en él y en su trabajo, sino que los datos objetivos no personales nunca son adecuados para dar al administrador la información que necesita. Mediante un contacto personal, a menudo está en mejor posición para enseñar, comunicar y sobre todo para recibir sugerencias y una mejor sensación de los problemas.

Principio de motivación. — Puesto que la motivación no es una sencilla relación de causa y efecto, cuanto más cuidadosamente evalúen los administradores una estructura de recompensas, la consideren desde un punto de vista contingencial y la integren dentro de todo el sistema administrativo, más efectivo será un programa de motivación.

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 subalternos y cómo operan estos estímulos, y cuanto mejor los refleje al llevar adelante sus actividades administrativas, es probable que sea más efectivo como líder.

Principio de las técnicas de la dirección y liderazgo. — A medida que las personas, las tareas y el medio ambiente organizacional varfen, las técnicas efectivas de la dirección y liderazgo reflejarán las personalidades, las estructuras de las tareas, y las contingencias.

Eficiencia de la comunicación

Puesto que la comunicación es la forma a través de la cual las personas en las empresas organizadas intercambian información con respecto al ambiente, los requisitos operacionales de los superiores, la circunstancia del programa y las ideas para mejorar la eficiencia operacional, los admi-

nistradores tienen necesidad especial de contar con una comunicación excelente. Las siguientes guías son pertinentes a este respecto:

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

Integridad. — Todas las comunicaciones deben plantearse y transmitirse en forma tal que apoyen 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 complementar las vías de comunicación de la organización formal.

IX

SISTEMA Y PROCESO
DEL CONTROL

SISTEMA Y PROCESO DEL CONTROL

La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. Es entonces, la función por la cual cada administrador, desde presidente hasta capataz, se asegura de que lo que se hace es lo que se intentaba. Algunos funcionarios, sobre todo en niveles bajos, olvidan que la *responsabilidad* básica para el ejercicio del control descansa en el administrador encargado de la ejecución de los planes.

Dos Prerrequisitos de los sistemas de control

Deben existir dos prerrequisitos antes de que cualquier administrador pueda planear o mantener un sistema de controles. Sin embargo, a veces encontramos personas que se concentran en las técnicas y sistemas de control sin haberse cerciorado de que estos dos prerrequisitos hayan quedado satisfechos.

Los controles requieren planes

Es obvio que antes de que una técnica de control pueda ser usada o un sistema pueda ser elaborado, los controles deben basarse en planes, y que cuanto más claros, más completos y más integrados sean éstos, más efectivos pueden ser los controles. Es tan sencillo como esto: no existe forma por la que los administradores puedan determinar si su unidad organizacional está logrando lo que se desea y espera, a menos de que sepan primero qué es lo que se espera.

Los controles requieren estructura organizacional

Ya que el propósito del control es evaluar las actividades y tomar la acción para cerciorarse de que los planes se están llevando a cabo, debe-

mos también saber en qué parte de la empresa yace la responsabilidad por las desviaciones con respecto de los planes y por la ejecución de las acciones para tomar las medidas correctivas.

Proceso Básico de Control

Las técnicas y sistemas de control son en esencia las mismas para el efectivo, procedimientos de oficina, moral, calidad del producto o cualquier otra área. El proceso básico de control, dondequiera que se encuentre y cualquiera que sea el área que controle, incluye tres pasos:

- 1) Establecimiento de estándares;
- 2) Medición del desempeño contra estos estándares, y
- 3) Corrección de las desviaciones.

Establecimiento de estándares

Ya que los planes son las bases frente a las cuales deben establecerse los controles, lógicamente se deduce que el primer paso en el proceso sería establecer planes. Sin embargo, puesto que estos varían en nivel de detalle y complejidad, y ya que los administradores no suelen observar todo, se establecen normas especiales. Las normas son, por definición, criterios sencillos de evaluación. Son los puntos seleccionados en un programa total de planeación donde se realizan medidas de evaluación, de tal modo que puedan orientar a los administradores respecto de cómo marchan las cosas, sin que éstos tengan que observar cada paso en la ejecución de los planes.

Las normas pueden ser de muchos tipos. Entre las mejores están las metas evaluables u objetivos, ya sea que se expresen en términos cuantitativos o cualitativos, regularmente establecidas en sistemas bien operados de Administración por objetivos.

Estas normas objetivas, así como otras, pueden expresarse en términos físicos, como cantidad de producto, unidad de servicio, horas-hombre, velocidad o volumen de rechazos; o pueden expresarse en términos monetarios, como volumen de ventas, costos, gastos de capital o utilidades. Pueden también expresarse en términos cualitativos verificables, o en cualquier otra forma que pueda dar una clara indicación del desempeño.

Medida de desempeño

Como pronto veremos, y aunque a menudo no es práctico hacerlo, la medida del desempeño contra la norma debiera ser, idealmente, una base futura, en tal forma que las desviaciones puedan ser detectadas antes de su ocurrencia real y sean evitados mediante los remedios apropiados. El ad-

ministrador alerta, que mira hacia adelante puede, a veces, predecir probables desviaciones de la norma. En ausencia de tal habilidad, las desviaciones deberían descubrirse tan pronto como sea posible.

Si la norma se obtiene apropiadamente y si existen medios disponibles para determinar con exactitud qué están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es bastante fácil. Pero hay muchas actividades en las que es extremadamente difícil desarrollar normas sanas, y hay muchas que son difíciles de medir.

Corrección de las desviaciones

Si las normas se establecen para reflejar la estructura de la organización, y si la labor 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 es visto como una parte del sistema total de la Administración y se incorpora a las otras funciones administrativas; el Administrador puede corregir replanteando sus planes o modificando su metas.

Requisitos para un Control Adecuado

Desde luego que todos los administradores hábiles quisieran tener un sistema adecuado y efectivo de control que les ayudara a cerciorarse de que las realidades se ajustan a los planes. Algunas veces se ignora que los controles usados por los administradores deben establecerse tanto para la persona como para las tareas específicas a las cuales se pretende que sirven. Aunque el proceso básico y los fundamentos del control son de naturaleza universal, el sistema real requiere una elaboración especial.

En efecto, podemos decir que si los controles han de funcionar, deben confeccionarse especialmente. En síntesis, deben establecerse de acuerdo con:

- 1) Los planes y puestos,
- 2) Los individuos y sus personalidades, y
- 3) Las necesidades de eficiencia y efectividad,

Los controles deben adecuarse a los planes y a los puestos

Todas las técnicas y sistemas de control deben reflejar los planes para los cuales se han ideado. Cada plan, tipo y fase de una operación tienen características únicas. Lo que los administradores necesitan y deben cono-

cer es la información que les indique cómo se están llevando a cabo los planes por los cuales son responsables.

Los controles deben también reflejar el patrón de la organización. Por ser la estructura empresarial el vehículo principal para aclarar las funciones de personal, ella proporciona la clave para encontrar dónde yace la responsabilidad por la ejecución de los planes y por cualquier desviación respecto de ellos. Por lo tanto es imperativo que los controles reflejen la estructura de la organización, y sería difícil negar que cuantos más controles haya con miras a reflejar el lugar donde se ubica la responsabilidad por la acción, más se facilitará la corrección de las desviaciones respecto de los planes.

Los controles deben planearse según cada administrador individual y su personalidad

Los controles deben también adecuarse a las personalidades de los administradores individuales. Los sistemas y la información de control, desde luego, tienen como finalidad ayudarlos en el desempeño de su función de control. Si no se planean en forma tal que un objetivo pueda comprenderlos, no serán de utilidad. En realidad lo importante no es si una persona puede o no entender la técnica o una información de control, o si sencillamente no está dispuesta a entenderla; en cualquier caso, no la comprenderá. Y como es de esperarse, los individuos no confiarán en algo que no entienden, y no usarán algo en lo cual no confían.

Los controles deben señalar las excepciones y los puntos críticos

Una de las formas más importantes de adecuar los controles a las necesidades de eficiencia y efectividad es asegurarse de que están planeados para señalar excepciones. En otras palabras, al concentrarse respecto del desempeño planeado, los controles basados en el verdadero principio de la excepción permiten a los administradores detectar aquellos lugares en los que se requiere su atención y por lo mismo deben atenderse.

Los controles deben ser objetivos

La administración contiene por fuerza muchos elementos subjetivos, pero el hecho de si un subordinado está haciendo un buen trabajo no debería ser un tema de determinación subjetiva. Cuando los controles son subjetivos, la personalidad de un administrador o de un subordinado puede influir en forma inexacta sobre los juicios sobre el trabajo; pero el administrador tiene dificultades para crear un control objetivo, sobre todo si las normas y medidas se mantienen al día a través de revisiones periódicas.

cas. Esto puede resumirse diciendo que el control efectivo requiere normas objetivas, exactas y convenientes.

Los controles deben ser flexibles

Los controles deben seguir siendo funcionales a la luz de un cambio de los planes, de circunstancias imprevistas o de un fracaso. Como Goetz ha hecho notar: "Un programa complejo de planes administrativos puede fallar en algunos puntos. El sistema de control debería informar sobre tales fracasos, y contener suficientes elementos de flexibilidad para mantener el control administrativo de las operaciones a pesar de tales fallas". En otras palabras, si los controles han de ser efectivos, a pesar de las fallas o de los cambios imprevistos en los planes, se requiere de flexibilidad en su concepción.

Los controles deben ser económicos

Los controles deben justificar su costo. Aunque este requisito es sencillo su práctica es a menudo compleja, puesto que un administrador puede encontrar difícil conocer cuánto vale un sistema particular de control, o varían de acuerdo con la importancia de la actividad, la magnitud de la operación, el gasto en que podría incurrirse en ausencia del control y la contribución que puede ser el sistema.

Los controles deben conducir a la acción correctiva

Un sistema de control será un poco más que un ejercicio interesante si no conduce a la acción correctiva. Un adecuado procedimiento revelará dónde ocurren las fallas y quién es responsable por ellas, asegurando que se tome alguna acción correctiva. No puede olvidarse que un control solo se justifica si las desviaciones indicadas, o experimentadas respecto de los planes, se corrigen a través de una apropiada planeación, organización, integración y, dirección y liderazgo.

Puntos y Normas Críticas del Control

Clases de normas críticas

Cada objetivo de planeación, cada meta de los muchos programas, cada actividad de éstos, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto llegan a ser normas contra las cuales debe medirse el desempeño real o el esperado. En la práctica, sin embargo, las normas tienden a ser de las siguientes clases:

- 1) Físicas,
- 2) De costos,
- 3) De capital,

- 4) De ingreso,
- 5) De programa,
- 6) Intangibles, y
- 7) Metas verificables.

Normas físicas. — Estas tratan con medidas no monetarias y son comunes al nivel operativo donde se usan los materiales, se emplea la mano de obra, los servicios se prestan, y los bienes son producidos. Ellos pueden reflejar desempeño cuantitativo, tal como horas-hombre por unidad de producto, kilos o litros de combustible por caballo de fuerza producido, toneladas de tráfico de carga transportado, unidades de producción por horas-máquina o pies de alambre por toneladas de cobre. Las normas físicas también pueden reflejar calidad, tal como la dureza de los soportes, el ajuste de las tolerancias, la tasa de elevación de un aeroplano, la durabilidad de una tela o la firmeza de un color.

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 con los costos de las operaciones. Son ilustrativas de las normas de este tipo, los costos directo o indirecto por unidad producida, de la mano de obra por unidad o por hora, de materiales por unidad, de hora-máquina, por reserva pura, de venta por dólar o unidad de ventas y por pie de pozo perforado.

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 firma más que con los costos de operación, y por tanto, se refieren al balance más que al estado de ingresos. Quizá la norma más generalizada para evaluar una nueva inversión, así como para el control general, es el rendimiento sobre la inversión.

Norma de ingresos. — Se derivan de ligar valores monetarios a las ventas. Pueden variar desde el ingreso por milla-pasajero, dólares-tonelada de acero vendida hasta venta promedio por cliente y "per cápita" en un área dada de mercado.

Normas de programa. — Un administrador puede ser asignado para establecer un programa de presupuesto variable, uno para el seguimiento formal del desarrollo de nuevos productos o una estrategia para mejorar la calidad de la fuerza de ventas. Mientras algún juicio subjetivo puede ser aplicado al evaluar el desarrollo del programa, el tiempo y otros factores pueden usarse como normas objetivas.

Normas intangibles. — Existen muchas normas intangibles en los negocios porque no se ha realizado una profunda investigación en cuanto a qué constituye el desempeño deseado para todo tipo de operaciones.

Quizá una razón más importante es que allí donde las relaciones humanas influyen en la labor, tal como lo hacen sobre los niveles operativos básicos, es muy difícil medir qué es "bueno", "efectivo" o "eficiente". Las pruebas, las encuestas y las técnicas de muestreo desarrolladas por los psicólogos y los sociometristas 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 aun, en ocasiones, en la simple corazonada.

Mecanismos Tradicionales de Control: El Presupuesto

Un mecanismo ampliamente usado para el control administrativo es el presupuesto. Por tanto, se ha supuesto, a veces, que la presupuestación es el mecanismo para llevar a cabo el control. Como se notará sin embargo, muchos mecanismos no monetarios también son esenciales.

Concepto de presupuestación

La presupuestación es la formulación de planes para un determinado período futuro en términos numéricos. Como tales, los presupuestos son estados de resultados anticipados, en términos financieros — como en los de ingreso y capital —, o en aspectos no financieros — como en el caso de horas de mano de obra directa, materiales, volumen físico de ventas o unidades de producción —. Se ha dicho algunas veces, por ejemplo, que los presupuestos financieros representan la "monetarización" de los planes.

Propósito de la presupuestación

A través de los estados numéricos de los planes y de la descomposición de éstos en componentes acordes con la estructura de la organización, los presupuestos correlacionan, obligan a la planeación y permiten que la autoridad sea delegada sin pérdida de control. En otras palabras, la reducción de los planes a números definitivos obliga a usar una clase de método que permite al administrador ver claramente qué capital será necesario, para quién, dónde y qué costo, ingreso o unidades de insumo o producto físico incluirán sus planes. Una vez hallado esto, puede delegar más libremente la autoridad para efectuar el plan dentro de los límites del presupuesto.

Clases de presupuestos

En vista de que los presupuestos expresan planes, y ya que la empresa

típica tiene una gran variedad de éstos, claro está que existen muchas clases de presupuestos. Estos pueden ser clasificados dentro de cinco clases básicas, que resumen y representan el panorama de planeación total de todos los presupuestos:

- 1) De ingresos y gastos;
- 2) De tiempo, espacio, materiales y productos;
- 3) De gasto de capital;
- 4) De efectivo, y
- 5) De balance.

Presupuesto de ingresos y gastos. — Los presupuestos más comunes expresan planes operativos de ingresos y gastos en términos monetarios. El principal de éstos es el de ventas, o sea, la expresión formal y detallada del pronóstico de las mismas. Así como el pronóstico de ventas es la piedra fundamental de la planeación, el presupuesto de esta área es el fundamento del control.

Presupuestos de tiempo, espacio, material y producto. — Muchos presupuestos se expresan mejor en términos físicos que en monetarios. Aunque tales presupuestos se traducen por lo general en cantidades monetarias, ellos son mucho más significativos, en cierta etapa de la planeación y el control, si se relacionan con cantidades físicas. Entre los más comunes de ellos están los presupuestos para las horas de mano de obra directa, horas-máquina, unidades de materiales, metros cuadrados de área y unidades producidas.

Presupuestos de gasto de capital. — El presupuesto de gasto de capital describe los gastos específicos para planta, maquinaria, equipo, existencias 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.

Presupuesto de efectivo. — El presupuesto de efectivo es tan sólo un pronóstico de entradas y salidas de circulante contra el cual se mide la experiencia real. Bien sea que se llame presupuesto o no, éste es quizás el control único más importante de un negocio. La disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones a medida que ellas se presentan es el primer requisito para la existencia del negocio, y las utilidades atractivas hacen poco bien cuando están atadas en existencias, maquinaria u otros activos no líquidos.

Presupuestos de balance. — El presupuesto de balance pronostica la situación de las cuentas de activo, de pasivo y de capital para momentos par-

ticulares en el futuro. Puesto que las fuentes de cambio en las partidas del balance son los otros diferentes presupuestos, éste prueba la exactitud de todos los demás.

Resúmenes de presupuestos. — Los presupuestos completos de balance son una forma de resumen. Además, un presupuesto maestro recolecta la totalidad, correspondiente a los diversos departamentos de un negocio y los resume, primero en un estado de ingresos pronosticado, y luego en un pronóstico de balance.

Peligros al presupuestar

Los presupuestos deben ser usados únicamente como una herramienta de planeación y control. Algunos programas de control presupuestario son tan completos y detallados que llegan a ser engorrosos, carentes de significado e indebidamente costosos. Hay peligro en sobrepresupuestar, a través de la determinación de gastos menores y el privar al administrador de la libertad necesaria para operar su departamento.

Quizá la inflexibilidad es el mayor peligro en el presupuesto. Aun si éstos no se usan para suplantar a la administración, la conversión de planes a los términos numéricos les da una clase de limitación engañosa. Es totalmente posible que los hechos prueben que deberá gastarse una cantidad mayor para esta clase de trabajo o esa clase de material y una cantidad menor para otra, o que las ventas excedan, o sean exageradamente inferiores a la cantidad pronosticada. Tales diferencias pueden hacer inoperante un presupuesto casi tan pronto como se hace; y si el administrador debe estar dentro de la camisa de fuerza de su propio presupuesto, en vista de ello resultará evidente que la utilidad de aquél habrá de reducirse, o negarse por completo. Esto es especialmente cierto cuando los presupuestos se hacen por anticipado para largos períodos.

Presupuestos variables

A causa de los peligros resultantes de la inflexibilidad en los presupuestos y de que la máxima flexibilidad acorde con la eficiencia incluye una buena planeación, se ha dado gran atención a los presupuestos variables o flexibles. Estos están planeados para variar a medida que varía el volumen de ventas o de producción, y por lo tanto, están muy limitados en su 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.

Presupuestos base cero

Otro tipo de presupuestos, que tiene mucho en común con el propósi-

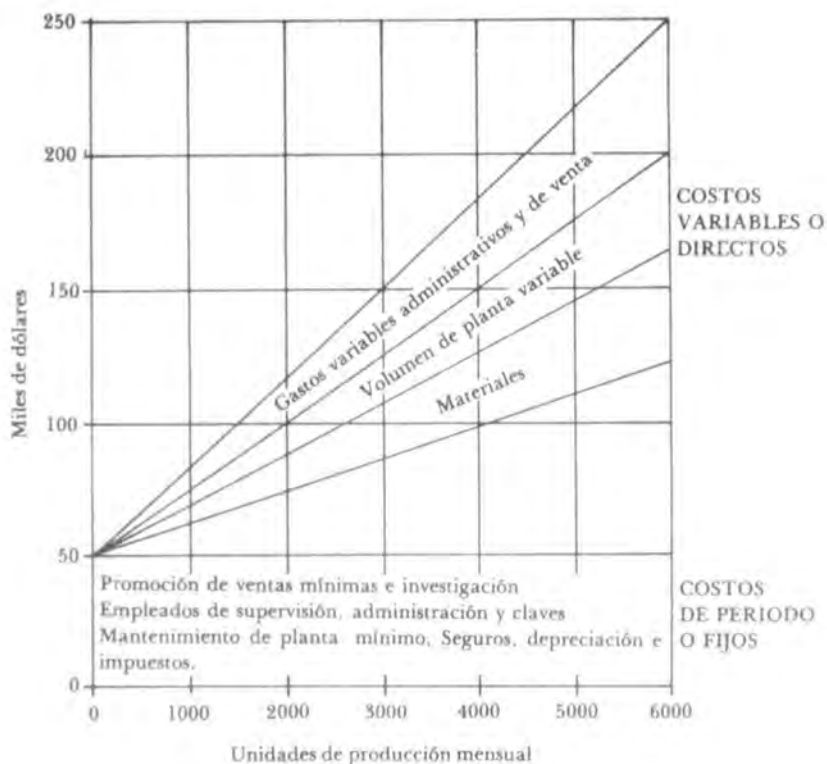


FIGURA. —Gráfica de presupuesto variable.

to de un sistema variable bien operado, es el presupuesto en base cero. La idea que respalda esta técnica consiste en dividir los programas empresariales en "paquetes" compuestos de metas, actividades y recursos necesarios, y entonces calcular los costos para cada paquete desde los niveles inferiores hasta los superiores. Iniciando cada programa presupuestal desde una base cero, los costos se calculan nuevamente, evitándose así la tendencia común en presupuestos a considerar tan sólo los cambios habidos con respecto a un período previo.

Esta técnica ha sido aplicada a las así llamadas áreas de soporte, más que a las de producción, bajo el supuesto de que existe algún grado de decisión sobre los gastos para la mayoría de los programas de áreas como mercadotecnia, investigación y desarrollo, personal, planeación y finanzas. Los distintos programas que se consideran deseables son costeados y revisados en términos de sus beneficios para la empresa, y entonces se les

asigna un nivel adecuado para seleccionarlos con base en el criterio de costo-beneficio.

Presupuestos alternos y suplementarios

Otro método de obtener la presupuestación variable es establecer presupuestos alternos para eventualidades. Algunas veces, una compañía establecerá presupuestos para el alto nivel de operación, para el intermedio y para el inferior, y los tres presupuestos serán aprobados para la compañía como un todo, y para cada segmento organizacional, para un lapso de seis meses o un año. Luego, en momentos específicos, los administradores, serán informados con respecto a qué presupuesto debe usar en su planeación y control. Los presupuestos alternos son una modificación de los variables, siendo los últimos infinitamente variables en vez de limitarse a pocas alternativas.

La flexibilidad del presupuesto también se obtiene por medio de un plan denominado "presupuesto mensual suplementario". De acuerdo con este plan, un presupuesto para seis meses o un año se prepara con el propósito primario de describir el marco de los planes de la compañía, de coordinarlos entre los departamentos y de establecer los objetivos departamentales. Este es un presupuesto básico o mínimo. Por tanto, se prepara un suplementario cada mes sobre la base del volumen del pronóstico del negocio para ese mes.

Hacer que funcione el control presupuestario

Una de las claves para hacer que funcione el presupuesto es desarrollar y hacer disponibles normas por las cuales el trabajo del administrador pueda ser traducido en necesidades de mano de obra, gastos de operación, gastos de capital, espacio y otros recursos. Muchos presupuestos fallan por la falta de tales normas, y muchos administradores del nivel superior dudan en permitir a los subordinados someter planes de presupuestos por temor a que no haya bases lógicas para revisar las peticiones presupuestarias. Con los factores de conversión disponibles, el administrador jefe puede revisar tales peticiones y justificar su aprobación o desaprobación. Más aún, concentrándose en los recursos requeridos para hacer un trabajo planeado, un administrador puede basar su petición de lo que él necesita para conseguir las metas de producción y para mejorar el desempeño.

Mecanismos Tradicionales de Control no Presupuestal

Hay, por supuesto, muchos mecanismos de control tradicionales no conectados con los presupuestos, aunque algunos pueden estar relacionados y ser usados con ellos. Entre los más importantes están la información

estadística, los informes y análisis especiales, el análisis de puntos de equilibrio, la auditoría interna y la observación personal.

Datos estadísticos

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 con prontitud la información estadística tabular, pero la mayoría prefiere la presentación de la información en gráficas. La presentación comprensiva de la información estadística, bien sea en forma tabular o gráfica, es un arte que requiere imaginación.

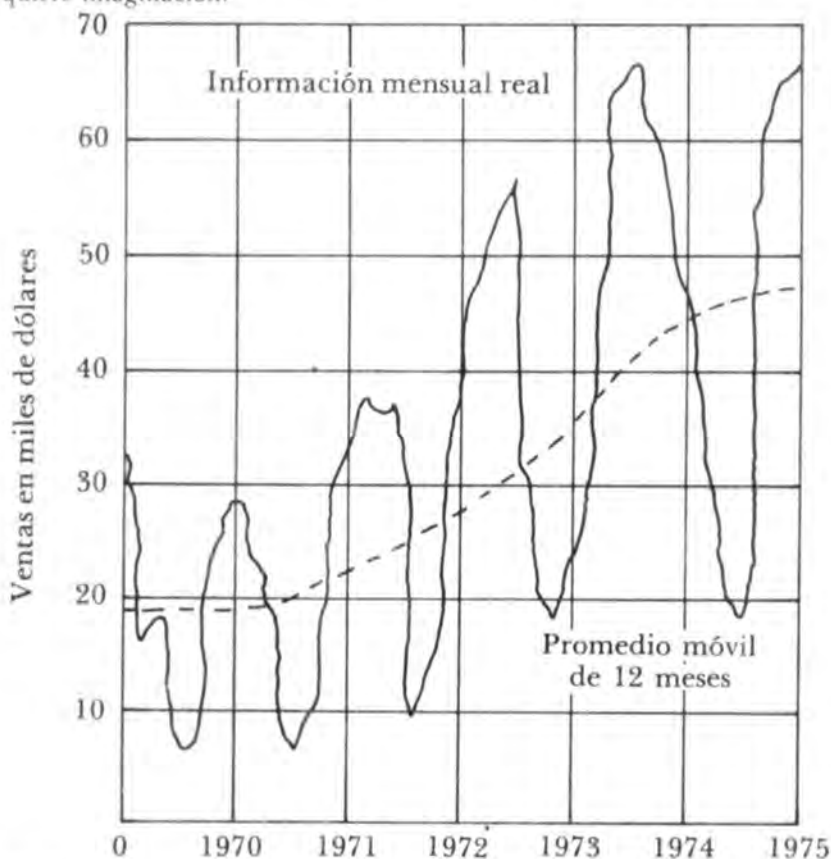


FIGURA - Información mensual real en contra del promedio móvil de doce meses
Ventas de la compañía X, 1970-75.

Información y análisis especiales

Para propósitos de control, las informaciones y análisis especiales ayudan en áreas de problemas específicos. 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.

Análisis del punto de equilibrio

Un mecanismo de control interesante es la gráfica de punto de equilibrio. Esta 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 compañía sufriría una pérdida, y a uno mayor obtendrá utilidad.

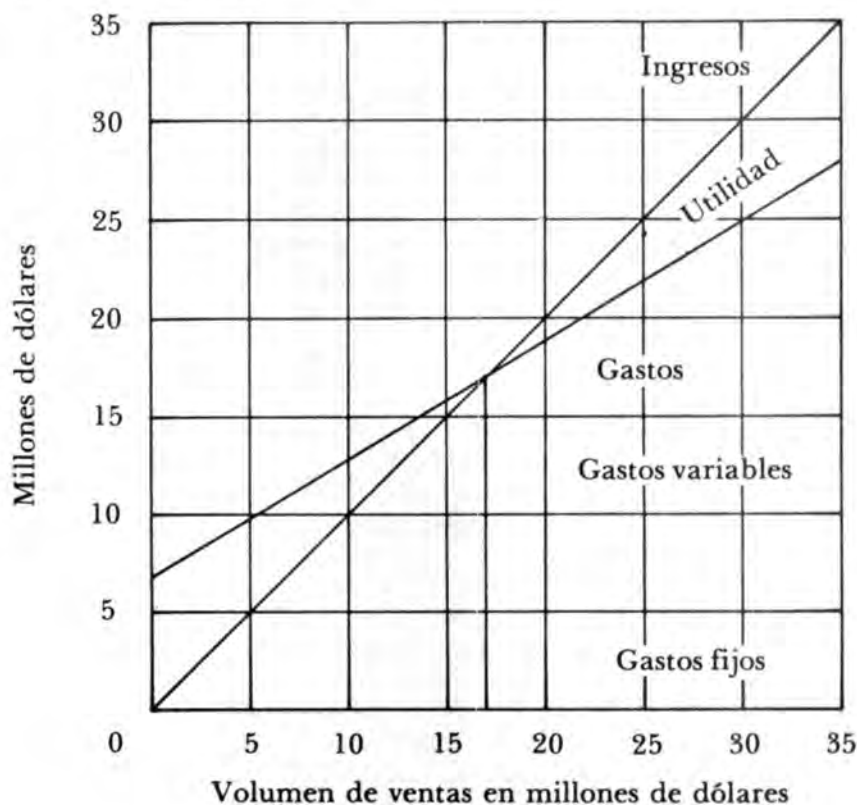


FIGURA.— Gráfica del punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio es especialmente útil en la planeación y control porque subraya el concepto marginal. Las razones, tales como el porcentaje de utilidades a ventas, tienden a descuidar el impacto de los costos fijos, mientras que el uso de los puntos de equilibrio acentúa los efectos de ventas o costos adicionales sobre las utilidades. De la misma manera, el dramatizar el efecto de gastos adicionales o de cambios incrementales en el volumen atrae la atención del administrador a los resultados marginales de sus decisiones.

Auditoría operacional

Otra herramienta efectiva de control administrativo es la auditoría interna o, como está siendo llamada ahora, la auditoría operacional. En su sentido más amplio es la apreciación regular o independiente, por un grupo asesor de auditores internos, de las operaciones contables, financieras y otras de un negocio. Aunque a menudo está limitada a la revisión de cuentas, en su aspecto más útil, la auditoría operacional incluye generalmente la apreciación de las operaciones, sopesando los resultados reales a la luz de los planeados. Así, los auditores operacionales, además de asegurarse por sí mismos de que las cuentas reflejan los hechos, también podrían apreciar las políticas, los procedimientos, el uso de la autoridad, la calidad de la administración, la efectividad de los métodos, y los problemas especiales y otras fases de operaciones.

Observación personal

En cualquier mecanismo de control administrativo uno nunca debiera descuidar la importancia del control a través de la observación personal. Los presupuestos, las gráficas, los informes, las razones, las recomendaciones de los auditores y los otros mecanismos son esenciales para el control. Pero el administrador que confía en estos mecanismos y se sienta, por así decirlo, en una habitación de control a prueba de ruidos, oyendo discos y manipulando palancas, difícilmente puede esperar hacer una tarea completa de control. La administración, después de todo, tiene la tarea de comprobar que los objetivos de la empresa son realizados por personas, y aunque muchos mecanismos científicos ayudan a asegurar que el personal está haciendo lo que el administrador ha esperado y planeado para ellos, el problema de control sigue siendo medir las actividades de los seres humanos. Es sorprendente cuánta información puede obtener un administrador experimentado de la observación personal, aun a través de una caminata por una planta o por una oficina.

Resumen de los Principios más Importantes de Control

Propósito y naturaleza del control

El propósito y la naturaleza del control pueden resumirse mediante los siguientes principios:

Principio de garantía del objetivo. — La función de control, es asegurar que los planes tengan éxito mediante la detección de las desviaciones, con respecto a los planes y el suministro de una base para tomar la acción necesaria para corregir las desviaciones reales o potenciales.

Principio de controles dirigidos hacia el futuro. — Dada la existencia de períodos retardados en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de control en información prealimentativa, más que simplemente retroalimentativa, mayores oportunidades tendrán los administradores de percibir las desviaciones dañinas con respecto a los planes antes de que ocurran, y para tomar con oportunidad la acción necesaria para prevenirlas.

Estos dos principios subrayan el propósito del control en cualquier sistema de acción administrativa, en el sentido de que debe asegurar que los objetivos se logren a través de la detección de las desviaciones y de la toma de acción correctiva en los planes establecidos para alcanzarlos.

Principio de responsabilidad de control. — La responsabilidad primordial por el ejercicio del control descansa en el administrador encargado de la ejecución de los planes.

Puesto que la delegación de autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad por ciertos objetivos descansan sobre administradores individuales, se deduce que el control sobre estas actividades debería ejercerse por cada uno de éstos. La responsabilidad individual de un administrador no puede ser trasladada ni eliminada sin efectuar cambios en la estructura de la organización.

Principio de eficiencia de los controles. — Las técnicas y enfoques de control son eficientes si detectan e iluminan la naturaleza y las causas de las desviaciones respecto de los planes, con un mínimo de costos u otras consecuencias indeseables.

Las técnicas de control, tienden en alguna forma, a volverse costosas, complejas y tediosas. Los administradores pueden llegar a ocuparse tanto del control que gasten más de lo que amerita la detección de una desviación.

Principio de control directo. — Cuanto mayor sea la calidad de cada administrador en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles directos.

La mayor parte de los controles se basan en gran medida en el hecho de que los seres humanos cometen errores, y a menudo no reaccionan a los problemas emprendiendo su solución en forma adecuada y rápida. Cuanto más calificados sean los administradores, más percibirán las desviaciones respecto de los planes, y tomarán la acción oportuna para prevenirlas. Esto significa que la forma más directa de control es seguir los pasos necesarios para asegurar la más alta calidad posible de administradores.

La estructura de control

Los principios siguientes van encaminados a señalar cómo pueden disponerse sistemas y técnicas de control para mejorar la calidad del control administrativo.

Principio de la armonía de los planes. — Cuanto más claros, completos e integrados sean los planes, y cuanto más se establezcan los controles para reflejarlos, más efectivamente satisfarán las necesidades de los administradores.

No es posible concebir un sistema de controles sin tener planes, puesto que la tarea del control es asegurar que éstos funcionen como se pretende. No existe duda de que cuanto más claros, completos e integrados sean estos planes, y cuanto más se elaboren las técnicas de control, con miras a seguir el progreso de estos planes, más efectivos serán.

Principio de adecuabilidad organizacional. — Cuanto más clara, completa e integrada sea la estructura de la organización, y cuanto más se dispongan los controles con miras a reflejar el lugar que dentro de la estructura ocupa la responsabilidad por la acción, más facilitarán la corrección de las desviaciones con respecto a los planes.

Los planes son ejecutados por personas. Las desviaciones respecto de los planes deben ser la responsabilidad primordial de los administradores a quienes se ha confiado la tarea de ejecutar los programas de planeación. Puesto que la base de una estructura organizacional es definir un sistema de funciones, se deduce que los controles deben ser planeados para ajustarse a la función donde yace la responsabilidad por la ejecución de los planes.

Principio de individualidad de controles. — Cuanto más comprensibles sean las técnicas e información de control para los administradores

individuales que deben utilizarlas para la obtención de resultados, mayor será su aplicación real y mayor será su contribución a un control efectivo.

El proceso de control

El control, al ser tan a menudo una cuestión de técnica, se apoya en gran parte en el arte de la administración, y en los conocimientos que requieren determinadas situaciones. Sin embargo, existen ciertas proposiciones o principios, los cuales la experiencia ha demostrado que son de aplicación amplia.

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

Debería haber un procedimiento sencillo, específico y variable para comprobar si un programa de planeación se está llevando a cabo. El control se logra a través de las personas. Aun el mejor administrador no puede evitar recibir influencia de factores personales, y el desempeño real algunas veces es enmascarado por una personalidad brillante o por la habilidad de un subordinado para "vender" un desempeño deficiente. Por la misma razón, las buenas normas del puesto, objetivamente aplicadas, tal vez tiendan más a ser aceptadas por los subordinados como justas y razonables.

Principio del control de punto crítico.—El control efectivo requiere que se dé atención a aquellos factores que son críticos para la evaluación del desempeño frente a un plan individual.

Por lo general sería innecesario que los administradores siguieran todos los detalles relativos a la ejecución de la planeación. Lo que deben saber es que los planes están siendo ejecutados. Por lo tanto, así concentrarán su atención sobre los factores importantes del desempeño que indicarán, sin tener que observar todo, cualquier desviación importante respecto de los planes. No existen guías sencillas para determinar los puntos críticos que deberían observar, puesto que su selección es, en esencia, cuestión de arte administrativo. Quizá todos los administradores puedan preguntarse a sí mismos, dentro de sus operaciones, si los planes por los cuales son responsables están siendo llevados a cabo.

El principio de excepción.—Cuanto más concentren los administradores los esfuerzos de control en las excepciones, más eficientes serán los resultados de su control.

Este principio indica que los administradores deberían ocuparse tan sólo de las desviaciones significativas, las situaciones especialmente buenas

o malas. Algunas veces se confunde con el principio de control del punto crítico, está relacionado con el reconocimiento de los puntos que deben observarse mientras que el principio de excepción está relacionado con la observación de la magnitud de las desviaciones, lógicamente en estos puntos.

Principio de flexibilidad de controles. — Si los controles han de ser efectivos a pesar del fracaso o de los cambios imprevistos en los planes, se requiere flexibilidad en su concepción.

Según este principio, los controles no deben estar ligados en una forma tan inflexible con un plan que sean inútiles si todo el plan falla, o si cambia de repente. Nótese que este principio se aplica a los fracasos de los planes, y no a los fracasos de las personas que operan bajo los planes.

Principio de acción. — El control sólo se justifica si las desviaciones indicadas, o experimentadas, se corrigen a través de una adecuada planeación, organización, integración y dirección.

BIBLIOGRAFIA

CARLISLE, HOWARD M. Management Essentials Concepts and Applications. S. R. A., 1979.

DESSLER, GARY. Organización y Administración. Enfoque Situacional. Prentice Hall International, 1979.

GLOS-STEADE, LOWRY. Bussines its nature and environment, an introduccion. South-Western Publishing, Co., 1976.

KOONTS, O'DONELL. Curso de Administración Moderna. Mc. Graw-Hill, 1979.

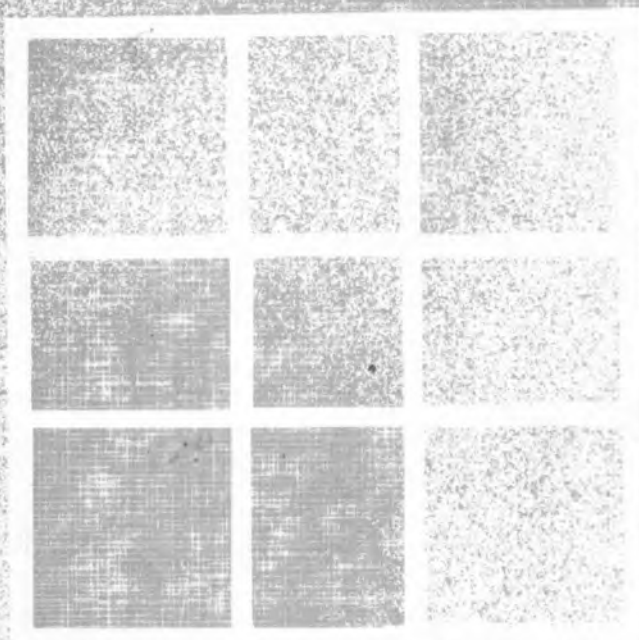
EN LOS TALLERES GRAFICOS DE LA
EDITORIAL UNIVERSITARIA POTOSI-
NA SE IMPRIMIÓ ESTE LIBRO DURANTE
EL MES DE NOVIEMBRE DE 1984. LA
EDICION ESTUVO AL CUIDADO DE SU
AUTOR, Y SE TIRARON 1000 EJEMPLA

RES.

10

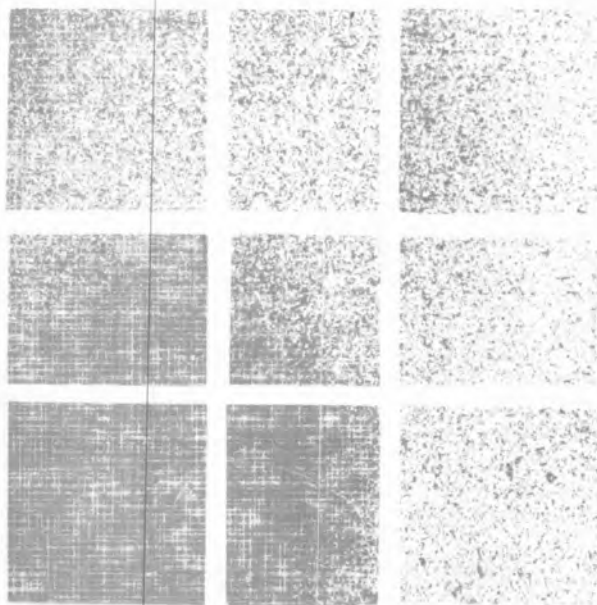
José de Jesús Sierra Ortega

Introducción al Estudio de la Administración



san luis potosí, s. l. p.

1984



CARATULA:

Alejandro I. Castro Hernández



FLB2321

Editorial Universitaria Potosina