

**A**PUNTES

**PARA LA ASIGNATURA**

**ADMINISTRACIÓN**

# Contenido

Introducción .....

Objetivos generales de la asignatura .....

Unidad 1. El proceso administrativo.....

    Apuntes.....

Unidad 2. Orígenes de la Administración.....

    Apuntes.....

Unidad 3. Clásicos de la Administración: aportaciones y limitaciones .....

    Apuntes.....

Unidad 4. Escuela de las Relaciones Humanas: aportaciones y limitaciones.....

    Apuntes.....

Unidad 5. Escuela Estructuralista: aportaciones y limitaciones.....

    Apuntes.....

Unidad 6. Escuela Empírica: aportaciones y limitaciones.....

    Apuntes.....

|   |     |
|---|-----|
| Unidad 7. Escuela de Sistemas. Generalidades .....                          | 121 |
| Apuntes.....  |     |
| Unidad 8. Enfoques cuantitativos o matemáticos. Generalidades .....         | 133 |
| Apuntes.....  |     |
| Unidad 9. Escuela Neo-humano-relacionismo: aportaciones y limitaciones..... | 147 |
| Apuntes.....  |     |
| Unidad 10. Enfoques contemporáneos de la práctica administrativa.....       | 163 |
| Apuntes.....  |     |

## **Unidad 1. El proceso administrativo**

- 1.1. Conceptos básicos
- 1.2. La Administración y su enfoque interdisciplinario
- 1.3. Aplicaciones generales de la Administración en las organizaciones
- 1.4. Administradores y su desarrollo
  - 1.4.1. Perfil gerencial
  - 1.4.2. Funciones
  - 1.4.3. Roles

## 1.1. Conceptos básicos

La palabra *administración* hace referencia, por una parte, a un lugar físico, es decir, al área en donde se encuentran los responsables de una institución; y por otro, a la función que desarrolla una persona dedicada a la actividad empresarial. Asimismo, la administración puede ser entendida como un proceso integral y social que nos ayuda a solucionar problemas comunes y tomar decisiones.

El concepto de administración que daremos no engloba de modo absoluto los puntos de vista de todas las organizaciones en la sociedad, mas describe concretamente su razón de ser. Es cierto que esta disciplina se relaciona con el mundo de los negocios, pero sólo es una parte de su quehacer. Por ello se afirma que la universalidad es uno de sus rasgos principales: está dirigida a toda actividad humana.

A continuación, presentamos algunas definiciones de administración, citadas por Agustín Reyes Ponce en su obra *Administración moderna*:

|  |   |
|--|---|
| <b>Brech:</b>                            | “Proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.  |
| <b>Henri Fayol:</b>                      | “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.  |
| <b>José Antonio<br/>Fernández Arena:</b> | “Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.   |
| <b>W. Jiménez Castro:</b>                | “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”. |

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>Koontz y O'Donnell:</b> | “Dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.  |
| <b>J. D. Mooney:</b>       | “Arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un producto y claro conocimiento de la naturaleza humana.”  |
| <b>Peterson y Plowman:</b> | “Técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.  |
| <b>F. Tannenbaum:</b>      | “Empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”. |
| <b>George Terry:</b>       | “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”.  |

En resumen, la administración es una actividad humana que coordina los esfuerzos y recursos de una organización con el fin de lograr eficientemente sus objetivos institucionales e individuales.

## 1.2. La Administración y su enfoque interdisciplinario

Para desarrollar su trabajo eficientemente, el administrador debe apoyarse en diversos conocimientos, teorías y técnicas propios del área administrativa, y de su experiencia personal. Además, debe reunir **otros saberes que le permitan generar un pensamiento integral y solucionar la problemática organizacional**. Por ejemplo, conocer la conducta humana le ayudará a resolver problemas de motivación individuales y de grupo. Por eso la necesidad de incluir en su preparación nociones de Psicología y Sociología. Asimismo, este profesional toma algunas decisiones con base en referentes estadísticos y ciencias cuantitativas avanzadas; o analiza e interpreta estados financieros, por lo que debe conocer teoría contable y finanzas. En resumen, debe apoyarse en disciplinas como la Contaduría, Finanzas, Matemáticas, Derecho, Estadística e Informática, para ser más objetivo y eficiente en su desempeño.

### **Administración e Ingeniería**

Desde principios del siglo XX, la Ingeniería mostraba al mundo sus investigaciones en cuanto a problemáticas empresariales, por ejemplo, el proceso de producción. Así, hallamos estudios como el de tiempos y movimientos, capacitación y selección del trabajador que, junto con la tecnología, aportaron grandes beneficios a la práctica administrativa. A estos conocimientos interdisciplinarios se les denominó Ingeniería Industrial, y ésta se encarga de que las técnicas administrativas se usen para el desarrollo y mejoramiento de procedimientos, sistemas, métodos y programas, con el fin de lograr mayor eficiencia en las organizaciones.

### **Administración y Psicología**

Una de las tareas primordiales del administrador es dirigir y coordinar a su personal para alcanzar los objetivos generales y particulares de la organización. Por eso debe tener conocimientos acerca de la conducta humana, con el fin de incidir en el comportamiento de los miembros de la entidad para que desarrollen eficientemente sus labores. En este orden, la Psicología ayuda al administrador a estudiar y analizar la conducta, personalidad y necesidades básicas de los empleados, individual y colectivamente, para poder aplicar los incentivos de motivación necesarios para su mejor desempeño laboral.

Asimismo, esta disciplina proporciona herramientas para saber las necesidades de un mercado que demanda constantemente productos vanguardistas y de primera calidad. En otras palabras, para desarrollar nuevos productos, tener éxito y conquistar un mercado, se debe analizar y estudiar el comportamiento del consumidor; y en esta labor es fundamental el conocimiento de la Psicología.

### **Administración y Sociología**

La Sociología (que estudia los valores, el concepto de grupo, la ética empresarial, autoridad, comunicación, etcétera) ayuda a comprender al hombre en sociedad. Dentro de una organización, es importante considerar la cultura para entender la conducta del trabajador en grupo. Por ejemplo, hablar de calidad no tiene un mismo

significado para un japonés que para un mexicano. En este sentido, la Sociología nos muestra los principales factores de estudio en el trabajo grupal; a diferencia de la Psicología, que observa al trabajador como individuo.

### **Administración y Economía**

Hoy día, las organizaciones no pueden llevar a cabo los planes táctico-estratégicos sin antes consultar el entorno económico (por ejemplo, monitorear diariamente las bolsas de valores más importantes del mundo, la paridad del peso mexicano, el desarrollo de instrumentos). Además, tomar en cuenta los indicadores financieros es importante para el crecimiento de una organización, pues afectan directa e indirectamente sus resultados monetarios.

### **Administración y Derecho**

Las organizaciones actúan en un marco legal, es decir, en concordancia con las leyes crean documentos para su funcionamiento (contratos colectivos de trabajo, servicios profesionales, compraventa, publicidad, etcétera). Por ello, en cualquier entidad, el conocimiento y práctica del Derecho son fundamentales, pues de esto depende que cumpla con el gobierno y los trabajadores.

### **Administración y Matemáticas**

Cuando trabajamos en un presupuesto, realizamos operaciones matemáticas, con sus respectivas variables, para crear escenarios virtuales en los cuales destinaremos los recursos de la organización. El diseño de modelos es uno de los principales beneficios de las matemáticas para las empresas. Al desarrollar paradigmas matemáticos a futuro, proponemos varias alternativas, arriesgamos todo nuestro capital y tomamos decisiones con diferentes grados de incertidumbre que nos podrían generar algunas pérdidas en la vida real, pero sólo se trata de proyecciones numéricas.

La estadística, el PERT, la CPM, los análisis bursátiles y el mejoramiento de servicios (teoría de colas) son algunos empleos de esta disciplina en las organizaciones.

### **1.3. Aplicaciones generales de la Administración en las organizaciones**

Una de las características de la Administración es su **universalidad: se aplica dentro de las organizaciones en todos sus niveles y modalidades** (de servicios o transformación, públicas, privadas, mixtas, etcétera). No obstante, el matiz de la práctica administrativa cambiará de acuerdo con el estatus y rol de quien participa en una entidad. Por ejemplo, hay quienes tienen la función administrativa de tomar decisiones, manejar relaciones públicas e imagen de la empresa, o velar por la productividad y mantenimiento de los recursos humanos y tecnológicos.

Por otro lado, es posible determinar la aplicación de la Administración desde un punto de vista técnico, a partir de la práctica misma del proceso administrativo y gerencial (comunicación, toma de decisiones y motivación, entre otros).

### **1.4. Administradores y su desarrollo**

El trabajo que desarrollará el administrador dependerá **del nivel jerárquico que ocupe en la organización**. No obstante, para entender mejor el proceso gerencial, analizaremos su desempeño en el mando medio, donde tiene la responsabilidad de garantizar y alcanzar los objetivos esperados por los directivos y cumplir con las autoridades de puestos superiores. Para lograrlo, debe propiciar un ambiente agradable y que motive a los subordinados; en otras palabras, **aplicar un sistema administrativo** que le facilite establecer funciones y responsabilidades para obtener los resultados programados. Asimismo, **promoverá una cultura organizacional** llena de valores (respeto, confianza, solidaridad, etcétera) entre su equipo de trabajo.

**La comunicación** es un factor importante que permitirá al administrador mantener una relación más cercana con sus colaboradores. Otros conceptos a tomar en cuenta son la **sinergia, eficiencia y efectividad**. La primera es la suma del esfuerzo de todos para generar un producto mayor; la segunda, el aprovechamiento máximo de recursos: lograr grandes resultados con el mínimo de esfuerzo y sin poner en riesgo la calidad del trabajo; y la tercera, obtener los resultados que pide la organización.

Al desarrollar su función, el administrador se verá presionado por el ambiente organizacional, que le exigirá resolver los problemas de la entidad. Para responder eficazmente, no bastarán sus conocimientos y experiencia profesional; será necesario, además, **aplicar técnicas y procedimientos**, es decir, un **soporte científico o proceso administrativo**.

El **proceso administrativo** comprende cuatro fases: **planeación, organización, dirección y control**. Éstas, en combinación con las **áreas de trabajo (producción, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia e informática)**, generan una sola matriz, en donde se resume todo el proceso gerencial. Es decir, en cada área se necesitará aplicar un procedimiento que ayude a planear, coordinar, dirigir y controlar todos los elementos que la conforman. Algunas tareas básicas para el profesional de la administración se refieren a la comunicación, toma de decisiones y motivación.

#### **1.4.1. Perfil gerencial**

##### **Conocimientos**

El administrador debe tener una preparación a nivel licenciatura en Administración y/o área equivalente; conocer el giro de la empresa que representa y contar con una especialización del área donde labora (por ejemplo, finanzas); manejar otros idiomas para lograr contactos y oportunidades internacionales; asistir a conferencias, cursos y eventos de actualización profesional y desarrollo personal. Por otro lado, debe manejar los sistemas informáticos que le ayudarán a trabajar eficientemente, y consultar revistas y obras especializadas para que renueve sus conocimientos.

## Habilidades

Todo gerente debe reunir las habilidades siguientes:

**H**

Dirigir a los miembros de la entidad para lograr los objetivos organizacionales.

**A**

Asociarse en equipos multidisciplinarios.

Resolver conflictos laborales e interpersonales.

**B**

Negociar acciones en beneficio de la organización.

**I**

Adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales.

**L**

Emplear creativamente los conocimientos adquiridos en la práctica profesional.

**I**

Operar sistemas de cómputo para el buen procesamiento de la información.

**D**

Tomar decisiones.

**A**

Comunicarse adecuadamente en forma escrita y verbal, en español y otros idiomas.

**D**

Ejercer y delegar información.

**SE**

Detectar desviaciones administrativas.  
Impulsar el cambio y desarrollo organizacional.

## Actitudes

- Iniciativa
- Solidaridad con sus subordinados y superiores
- Aprendizaje continuo
- Seguridad de sí mismo
- Colaboración en el proceso enseñanza-aprendizaje
- Ética profesional y personal
- Superación permanente
- Mesura y cordura en la toma de decisiones
- Servicio
- Compromiso y responsabilidad
- Nacionalismo
- Preocupación por los intereses sociales

### 1.4.2. Funciones

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Planeación</b>   | Consiste en establecer los objetivos de la organización y determinar programas, políticas y estrategias para alcanzarlos.  |
| <b>Organización</b> | Realización del diseño de la estructura organizacional. Se especifican factores como autoridad y responsabilidad para alcanzar los objetivos.  |
| <b>Dirección</b>    | Se pretende que los subordinados trabajen sobre lo planeado. Para cubrir una buena dirección, deben tomarse en cuenta aspectos importantes como la comunicación, motivación y liderazgo. |
| <b>Control</b>      | En esta etapa se define si lo alcanzado se logró con base en la planeación, se detectan las desviaciones y se comparan con los estándares para hacer correcciones.                       |

La dinámica organizacional de nuestra sociedad ha cambiado, y por ende las funciones del administrador. Etiquetarlo como simple gestor o supervisor de obreros a quienes explota es parte del pasado; hoy, este profesional, además de preservar la organización, atiende a sus subordinados y cuida la calidad y excelencia de las actividades.

De la obra *Administración, conceptos y aplicaciones*, de Megginson, Mosley & Pietri, retomamos a continuación el cuadro **de las principales funciones de un administrador –gerente, supervisor o jefe de área–** (los autores toman como base un estudio de Henry Mintzberg sobre varios puestos administrativos).

- **Actividades interactivas.** Son las relaciones permanentes del administrador con los individuos que influyen dentro y fuera de la organización. En este apartado, tendrá que cumplir con los siguientes papeles:

Interpersonales:

- Testaferro
- Líder
- Enlace

Informativas:

- Monitor
- Diseminador
- Vocero

Resolutivas:

- Empresario
- Mediador de conflictos
- Quien asigna recursos
- Negociador

- **Actividades técnicas.** Debe saber manejar herramientas como la computadora, solucionar problemas técnicos inherentes a su área y desempeñar labores específicas como investigación de mercados. Conforme asciende a puestos clave, su especialidad técnica aminora, y no será necesario que conozca más a fondo todas las herramientas de uso.
- **Actividades personales.** Como toda persona, tiene familia, problemas y conflictos personales. Entonces, además de ejercer su carrera, debe administrar su vida y tiempo.

Como podrá distinguirse, el papel del administrador es muy amplio, comprende todo tipo de actividades, desde personales hasta especializadas; y además nuestra sociedad le exige una tarea singular: ser líder.

### 1.4.3. Roles

El *rol* es entendido como un conjunto de actitudes esperadas de cualquier individuo que ocupa un estatus particular. En las organizaciones, unos de los roles principales del administrador es el de agente de cambio; tiene la obligación de crear una cultura organizacional acorde con el desarrollo social. Además, siempre se espera que esté libre de intereses personales y con mucha fortaleza para alcanzar las metas de la entidad.

## **Unidad 2. Orígenes de la Administración**

### 2.1. Antecedentes históricos de la Administración

#### 2.1.1. Revolución Industrial

#### 2.1.2. Precursores de la Administración

## Antecedentes históricos de la Administración

La historia de la Administración comprende dos momentos, el primero tiene lugar con el origen de los grupos humanos, y el segundo, con el surgimiento de la Revolución Industrial. Esta disciplina **nace con el hombre mismo**, desde el momento que tuvo necesidad de integrarse en grupos. Esto lo llevó a planear y darse cuenta que no podía lograr sus objetivos de manera individual, sino que requería de los demás. Así, fue descubriendo que cada elemento del grupo poseía diferentes habilidades, que al conjuntarse ayudaban a conseguir el objetivo propuesto: sobrevivir. De esta manera, cada miembro hacía su aportación.

Al empezar a organizarse, los grupos se vieron en la necesidad de establecer reglas a fin de mantener un orden entre ellos mismos, pues de otra manera cada quien actuaría en forma independiente y se perdería el objetivo común. Conforme pasaba el tiempo, se dieron cuenta que no sólo bastaba coordinarse, también era fundamental **administrar los recursos**.

### **Nacimiento de los grupos humanos**

Con el paso del tiempo, los grupos crecieron hasta formar grandes civilizaciones, cuyas necesidades fueron en aumento; entonces, la administración empezó a formar parte de la vida cotidiana.

En las civilizaciones antiguas, la administración fue adquiriendo fuerza, ya que permitía a los grandes líderes organizar y guiar a sus pueblos. En el siglo X a. de C, **Salomón** gobernó desde el Nilo hasta el Éufrates en Mesopotamia. Fue un rey reconocido y apreciado por guiar con sabiduría a su pueblo y **repartir equitativamente los recursos** entre la población.

También hallamos a los sumerios, quienes cinco mil años a. de C. se asentaron entre los ríos Tigris y Éufrates, en la antigua Mesopotamia (hoy sur de Irak). Este pueblo practicaba un control administrativo mediante el sistema tributario.

Otra de las civilizaciones antiguas de importancia para la práctica administrativa es **la hebrea**. Se dice que Moisés fue un gran administrador porque supo conducir adecuadamente **las relaciones humanas** entre sus subordinados, así como llevar a cabo una buena **selección, adiestramiento y organización de personal**; además de aplicar lo que actualmente se conoce como el principio de **delegación de autoridad**.

**Los egipcios** son otro de los pueblos antiguos de gran envergadura, reconocido por la edificación de sus pirámides, donde se observa su organización para resolver el problema del transporte de material, alojamiento y construcción, dirección y control de gran número de trabajadores (esclavos).

Hammurabi, rey de Babilonia, aportó a la administración el código que lleva su nombre, donde **estableció el salario mínimo** y señaló que **la responsabilidad no puede transferirse**.

La aportación principal de la **civilización china** a la Administración consistió en reconocer **la necesidad de la organización, dirección y control**. Además, hizo hincapié en un sistema que los llevara a **la especialización**.

Por su parte, los griegos usaron **métodos de trabajo y tiempo, administraron operaciones comerciales y plantearon la división del trabajo**.

La antigua Roma **organizó, administró y controló** los territorios y pueblos que fue conquistando (se dice que consiguió el control de una población aproximadamente de cincuenta millones de personas). También implantó un sistema de organización basado en la **delegación de autoridad**.

A la caída de Roma (aproximadamente en el año 476 d. de C.), se inicia en Europa la **Edad Media**. En ésta, el rey era poseedor de la tierra y cedía una parte a la más alta nobleza a cambio de apoyo militar y financiero, y así sucesivamente en escala descendente hasta llegar al señor feudal y los siervos. Este tipo de sistema representó una forma de descentralización a gran escala que ha adquirido gran importancia en la actualidad.

Con el paso del tiempo, hubo una gran demanda agrícola que favoreció el desarrollo de los oficios (carpinteros, zapateros, herreros, etcétera) y de los artesanos, quienes al poder comprar su libertad podían trabajar en las ciudades. Estos grandes cambios condujeron a la formación de una organización estructurada y de oficios. Comienzan a formarse gremios (grupos de trabajadores especializados) que fortalecieron la jerarquía maestro-aprendiz-jornalero. Así, inician a **regularse las horas de trabajo, salarios y precios**, aportaciones importantes a la práctica administrativa. Finalmente empieza el declive de estos grupos debido a la aparición del **mercantilismo y la necesidad de nuevas maquinarias**. De esta manera, **surgen otros empleos y divisiones de trabajo, base para la industria manufacturera**.

## **Revolución Industrial**

En el siglo XVII, el sistema fabril empieza a tomar forma para dar lugar a la Revolución Industrial, caracterizada por un gran progreso tecnológico y **una producción centralizada en predios especializados**, más fácil de controlar. Así, los mercaderes empiezan a invertir en fábricas y equipo, pero con una nueva concepción.

Podemos hacer una comparación de ese periodo con nuestra época y encontraremos similitudes: las personas dejan el campo para ir a las grandes ciudades porque no hay inversión (dinero), no tienen con qué sembrar y producir; y hay desempleo y miseria.

### 2.1.1. Revolución Industrial

En esta época, Inglaterra pasó drásticamente de ser una nación de terratenientes a un “taller” del mundo. Fue el primer país que logró exitosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial, rasgo esencial de la Revolución Industrial. El trabajo humano fue sustituido por el de la maquinaria; se generaron cambios en la vida diaria de los ciudadanos; y se desarrollaron grandes inventos y descubrimientos, como el motor de vapor, productor de energía más barato y eficaz que revolucionó el comercio y la industria, y condujo a la reducción de los costos de producción y, por tanto, de precios.

Precisamente en este periodo de cambios, la administración empieza a jugar un papel trascendente, ya que los dueños de las industrias, al contar con más recursos, tuvieron la necesidad de organizar y administrarlos, e invertir; **contratar mano de obra, especializar y dividir el trabajo;** y contar con **personal capaz de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos.** Sin embargo, no todo fue fácil ni aceptado. Un problema era el analfabetismo y la falta de habilidades para desempeñarse en el trabajo. Por ello, y con el fin de estandarizar a los trabajadores, se organizaron **programas de entrenamiento y motivación por medio de estímulos salariales; y también se aplicaron sanciones.**

La Revolución Industrial comprendió tres etapas: de 1760 a 1850, cuando tuvo lugar el gran cambio en Inglaterra, con la **producción de bienes de consumo textiles y de energía;** de 1850 a 1900, en la que toda Europa vivió el **crecimiento de la competencia y se desarrolló la industria de bienes y de producción,** se expandió el **ferrocarril** haciendo crecer los mercados, y se empezó a utilizar **la hidroeléctrica y el petróleo;** y en 1900, cuando **los grandes conglomerados industriales provocaron el ascenso de la producción automatizada y en serie,** avanzaron la **industria química y electrónica y la comunicación.**

## 2.1.2. Precursores de la Administración

### **Henry R. Towne (1844-1924)**

Trabajó como presidente de la compañía manufacturera Yale y Towne durante 48 años, lo que le permitió introducir nuevos métodos administrativos en las plantas de su propia empresa e innovar los sistemas de jornal por trabajo a destajo. Abogó por un intercambio de experiencias entre los gerentes de servicios de diferentes organizaciones, logrando con esto el desarrollo del conocimiento administrativo. A partir de 1870, inició la aplicación sistemática de métodos administrativos, dando paso a lo que hoy conocemos como administración científica.

### **Charles Babbage (1792-1871)**

Matemático británico que se anticipó a la administración moderna y al desarrollo del enfoque científico de ésta: consideró que los principios de organización son aplicables a cualquier campo en donde la coordinación del esfuerzo humano es esencial para el logro de un objetivo común; estudió la relación entre trabajo y seres humanos, específicamente el número de veces que cada operación era repetida por hora; y enfatizó que el trabajo debe ser dividido en esfuerzo físico y mental, y determinarse el costo exacto de cada proceso, ya que cada trabajador debe obtener una gratificación proporcional a su propia eficiencia y al éxito del negocio. Asimismo, se le atribuye el invento de una máquina diferencial precursora de la actual computadora electrónica, además del diseño y construcción de maquinaria.

### **Robert Owen (1771-1858)**

Practicó la **administración de personal** mediante experimentos: aprovechó la construcción de casas para obreros para que los trabajadores apilaran ordenadamente en las calles los desperdicios, en lugar de dejarlos tirados; y en las fábricas hizo que cada empleado portara un pequeño cubo de madera cuyos lados eran pintados de un color que iba de claro a oscuro, según los diferentes grados de

conducta (blanco, excelente; amarillo, bueno; azul, indiferente; negro, malo), logrando así una elevada productividad. Asimismo, sostuvo que **el volumen y calidad de la producción de un obrero** está en relación con las condiciones internas y externas de trabajo, y del ambiente total.

## **Unidad 3. Clásicos de la Administración: aportaciones y limitaciones**

- 3.1. Frederick Taylor
- 3.2. Henry Gantt
- 3.3. Henri Fayol
- 3.4. Aplicaciones actuales en las organizaciones

### 3.1. Frederick Taylor (1856-1915)



Figura 3.1. Frederick Taylor.

Hablar de Taylor es referirse a la **administración científica y a una nueva era de la humanidad**, en la que además de un cambio en el modo de producción se inició una transformación en la forma de ver, sentir, pensar y actuar de las generaciones nacientes de liderazgo. A principios del siglo XX, las actividades fabriles seguían siendo importantes para las empresas, pero se les añadieron nuevas funciones en la organización, conforme aparecieron otras necesidades y retos en el medio ambiente que las rodeaba.

Las empresas fueron adoptando el conocimiento científico y tecnológico para resolver problemas de productividad, y la ingeniería tuvo un gran auge. Taylor (en América) y Henri Fayol (en Europa) se convirtieron en los pioneros científicos de la Administración, por lo que son considerados **padres de este enfoque**.

Taylor nació en Filadelfia en 1856. Desde pequeño fue muy perspicaz y responsable, estudió leyes en Francia, pero nunca terminó su carrera por motivos de salud. Más tarde, a los 22 años, decidió probar suerte en empresas. En 1878, ingresó a los talleres de Midvale Steel Works, donde permaneció hasta 1889, aquí comenzaría su verdadera vocación. Empezó como peón y más tarde fue nombrado encargado de torneros; y en poco tiempo (6 años), jefe de los talleres.

Estudió ingeniería mecánica en el Instituto Stevens y, en 1886, se integró como miembro activo de la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos. Conoció a Henry Robinson Towne en una conferencia donde éste habló sobre el nuevo papel de la Administración, así ratificó su interés por desarrollar el aspecto científico de ésta: por primera vez alguien pensaba igual que él. Se dio cuenta de la necesidad de incorporar a la práctica administrativa un método sistemático de recolección, ordenación y

análisis de todos los hechos y cuentas del proceso de producción. En 1889, se vinculó a la Bethlehem Steel Works, donde realizó sus primeros experimentos: impulsó el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del trabajador con bases científicas; y estudió en los obreros los tiempos y movimientos, y el uso de las herramientas apropiadas con sus funciones (a esto le llamó estandarización de recursos). Estos aspectos fueron la base fundamental de su pensamiento científico aplicado a la Administración.

Además de estas investigaciones, registró cincuenta patentes de invención de máquinas, herramientas y procesos de trabajo (por ejemplo, el corte rápido de metales con acero, gracias al cual las herramientas cortantes actuales pueden durar tres veces más que las antiguas).

Fue una persona poco sociable, mas no por ello desconocía las necesidades de sus empleados, de ahí que defendiera una máxima prosperidad no sólo en los dividendos para la empresa o el propietario, sino también en el desarrollo de todas las ramas del negocio, y para cada uno de los trabajadores, quienes además de aumentar sus ingresos deben incrementar sus habilidades a través de programas de capacitación y desarrollo.

En 1895, presentó ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos *Notas sobre las correas*; y en 1898, *Un sistema de destajo*, que tuvo como objetivo retabular el valor del trabajo desarrollado por un obrero en una jornada laboral. Esta propuesta era importante para cualquier empresa que hubiera aplicado un sistema de tasas de pago diferenciales por pieza y no en su concepto administrativo tradicional.

En 1903, publica su primera obra científica, *Administración del Taller*, donde manifestó su interés por la **racionalización del trabajo a través de un análisis cronométrico de los tiempos y movimientos de un obrero en sus actividades, así como la necesidad de utilizar un método científico en éstas**. En 1911, da a conocer *Los principios de Administración científica*, donde narra analíticamente sus experimentos y

da un panorama general de los principales problemas suscitados a principios del siglo XX en la empresa estadounidense. Este libro es de gran valor porque estudia al trabajo.

A continuación, mencionamos los principios en los que Taylor basó su análisis organizacional:

- ❑ **De planeación.** Enfatiza la importancia de crear un área o departamento que se dedique al estudio, desarrollo y mejoramiento de las actividades laborales, a fin de sustituir la improvisación y el sentido común en la toma de decisiones por un concepto y cuerpo científicos.
- ❑ **De selección científica de los trabajadores, recursos y materiales utilizados en el proceso de trabajo.** Establece que la preparación y entrenamiento de las personas deber concordar con sus habilidades, vocación y características físicas. Además, se debe cuidar la preparación de la distribución física de la planta, evitando flujos innecesarios en el proceso de trabajo, y disponer racionalmente de las herramientas y material a utilizar.
- ❑ **De control.** Consiste en vigilar y controlar el trabajo de acuerdo con un método planeado, certificando así la aplicación de las normas establecidas. Asimismo, es necesario que la gerencia intervenga y colabore para que sea posible toda ejecución.
- ❑ **De ejecución.** Para el logro eficiente de objetivos, hay que considerar la división del trabajo, pues garantiza disciplina y orden en el proceso.



Para resumir las contribuciones de Taylor a la Administración, señalamos a continuación los **elementos que conforman su mecanismo administrativo**:

**Figura 3.2. Aplicación actual de los mecanismos implantados por Taylor.**

- ❑ Estudio de tiempos y movimientos, con los instrumentos y sistemas adecuados.
- ❑ Creación formal de un departamento específico de planeación en la empresa.
- ❑ Estandarización de herramientas e instrumentos, y de las actividades que se realizan para cada clase de labor.
- ❑ Empleo de reglas de cálculo y demás instrumentos que permitan economizar el tiempo.
- ❑ Cédulas de instrucción a los trabajadores.
- ❑ Principio de excepción, necesario para analizar exclusivamente los casos que realmente crean conflicto dentro de las empresas.
- ❑ Despertar la iniciativa del trabajador y compensarla con una bonificación generosa en el éxito de sus labores.
- ❑ Implantación de una tasa diferencial.
- ❑ El principio de orden, a través del uso de sistemas mnemónicos para clasificar los productos manufacturados, así como los instrumentos empleados en el proceso.
- ❑ Desarrollar un sistema moderno de costos

Aunque este enfoque administrativo aportó elementos fundamentales a la Administración, sufrió severas críticas en su aplicación, las más importantes fueron éstas:

- ❑ Es una teoría con grandes limitaciones, ya que se centra en las tareas y factores relacionados directamente con el cargo y función del obrero.

- ❑ Da poca atención al obrero, y lo convierte en un apéndice de la máquina, pues no le permite socializarse.
- ❑ Desarrolla en forma indiscriminada la superespecialización del obrero; en consecuencia, la enajenación con el trabajo.
- ❑ No comprueba científicamente sus principios.
- ❑ Concibe a la organización como un sistema cerrado.

### 3.2. Henry Lawrence Gantt (1861-1919)



Ingeniero de profesión y contemporáneo de Taylor, en 1887 se unió a él en los experimentos que realizó en la Midvale Steel Works. A diferencia de Taylor, sus trabajos en el campo de la Administración fueron desarrollados con un **enfoque humanístico**, de ahí su preocupación por el personal en general. Gantt tenía la idea de que en una empresa todos deben tener oportunidad de recibir los beneficios. La corriente humanística y la bonificación por tarea son dos de sus aportaciones principales a la Administración.

**Figura 3.3. Henry Gantt.**

En 1901, da a conocer su **sistema de salarios de bonificación** por tarea. Aunque se basaba en el sistema de tasas diferenciales por pieza de Taylor, era más flexible, ya que si el empleado terminaba su tarea fijada para el día, **recibía una bonificación adicional** a su paga diaria normal; si no concluía, **obtenía su paga normal y no era castigado**. Lo anterior se distingue del sistema de Taylor, que no garantizaba un salario mínimo para una ejecución inferior a la estándar.

Gantt desarrolló la **gráfica de balance diario**, ahora conocida como gráfica de Gantt, hecha exclusivamente para llevar un control de lo planeado contra lo ejecutado en tiempo real. Está elaborada mediante líneas rectas para ilustrar y medir la actividad sobre un plano de coordenadas: la coordenada vertical indica la actividad y su producción; y la horizontal, el tiempo.

En 1908, presentó ante la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos su trabajo *Adiestramiento a los obreros en los hábitos de la administración y la cooperación*,



donde señala una serie de instrumentos que debe considerar la dirección para **capacitar, instruir y motivar un cambio en los malos hábitos de los obreros**. Este documento es calificado como una política para instruir a los obreros en lugar de forzarlos.

Figura 3.4. Capacitación actual de obreros.

### 3.3. Henri Fayol (1841-1925)



Se graduó en Ingeniería de minas a los 19 años, en la Escuela de Minas de Saint-Etienne, e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de minas y a los 47 asumió la gerencia general de la compañía Commantry Fourchambaut et Decazevill.

Figura 3.5. Henri Fayol.

Un problema organizacional lo motivó a desarrollar una teoría administrativa: el **empirismo**. Observó que cada jefe gobernaba a su manera sin inquietarse por saber

si hay leyes que rigen la materia; por tanto, había que **introducir el método experimental** como Claudio Bernard lo incorporó a las ciencias. Y como resultado de esta reflexión se aplicó el instrumento más importante para el administrador hasta el momento: **el proceso administrativo**.

Fayol tenía la costumbre de anotar diariamente las situaciones que llamaban su atención, producto de esas notas fue la obra que constituye la base de su doctrina y escuela, y que hasta la fecha sigue siendo fundamental para el administrador: *Administración general e industrial*. El éxito de esta aportación lo condujo a impartir conferencias, cursos y consultorías, con tal demanda que fundó el **Centro de Estudios Administrativos**, donde acudían las personas interesadas en la administración de negocios comerciales, industriales y gubernamentales.

En su obra enfatizó: “Mi doctrina administrativa no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directivos de la empresa; **es una función que se reparte**, como las otras funciones esenciales, **entre la cabeza y los miembros del cuerpo social**”. Por ello sus principios marcan tanto un concepto de estructura como la búsqueda de humanismo y coordinación de recursos, y sobre todo la **universalidad en su implantación**.

El fayolismo es el primer intento de establecer una teoría general comprensible de la Administración. No obstante, mientras los métodos de Taylor eran buscados ávidamente y estudiados por los ejecutivos europeos, los pioneros estadounidenses de la administración científica ignoraban a Fayol y consideraron la administración científica como una invención norteamericana. Hasta hoy las autoridades norteamericanas de la Administración están descubriendo las aportaciones de los franceses.

Sus obras más importantes son *Administración industrial y general*, publicada en 1916; y *Teoría general del Estado*, escasamente conocida en México. También publicó conferencias en el boletín de la Sociedad Industrial Minera de Francia, como

“La organización administrativa” y “La importancia de la función administrativa”. Asimismo, escribió diversos artículos sobre la forma de combatir incendios en las minas, y realizó diversas investigaciones en el campo de la ingeniería metalúrgica y la formación geológica.

Algunas aportaciones principales de Fayol a la Administración:

1. *Universalidad de la Administración.* Ésta es una **actividad común para cualquier tipo de negocio**, organizaciones lucrativas y no lucrativas, organismos políticos, deportivos, religiosos o de diversión, etcétera; y juega un papel muy importante en la sociedad. Toda empresa necesita aplicar **el proceso administrativo** como una metodología para solucionar sus problemas.

2. *Definición de las áreas funcionales de una organización.* Dentro de su análisis funcional y sistémico de las organizaciones, encontró **ciertas operaciones que se repetían en cualquier tipo de empresas y que eran necesarias para alcanzar sus objetivos.** Más tarde, este análisis se tradujo en un examen más profundo de la **división de trabajo** dentro de las organizaciones actuales. A continuación, mencionamos los grupos correspondientes a esas operaciones que Fayol estudió en su momento:

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Funciones técnicas    | La operación técnica ha adquirido gran importancia, dado que todos los productos y servicios salen generalmente de manos de técnicos; sin embargo, no es siempre la más relevante de todas |
| Funciones comerciales | La prosperidad de una empresa industrial comienza cuando sus puertas se abren al exterior. Por ello el aspecto comercial es tan necesario como producir.                                   |
| Funciones financieras | Nada es posible sin el recurso financiero, se necesita capital para introducir un producto, personal, inmuebles, herramientas, materias primas, etcétera.                                  |

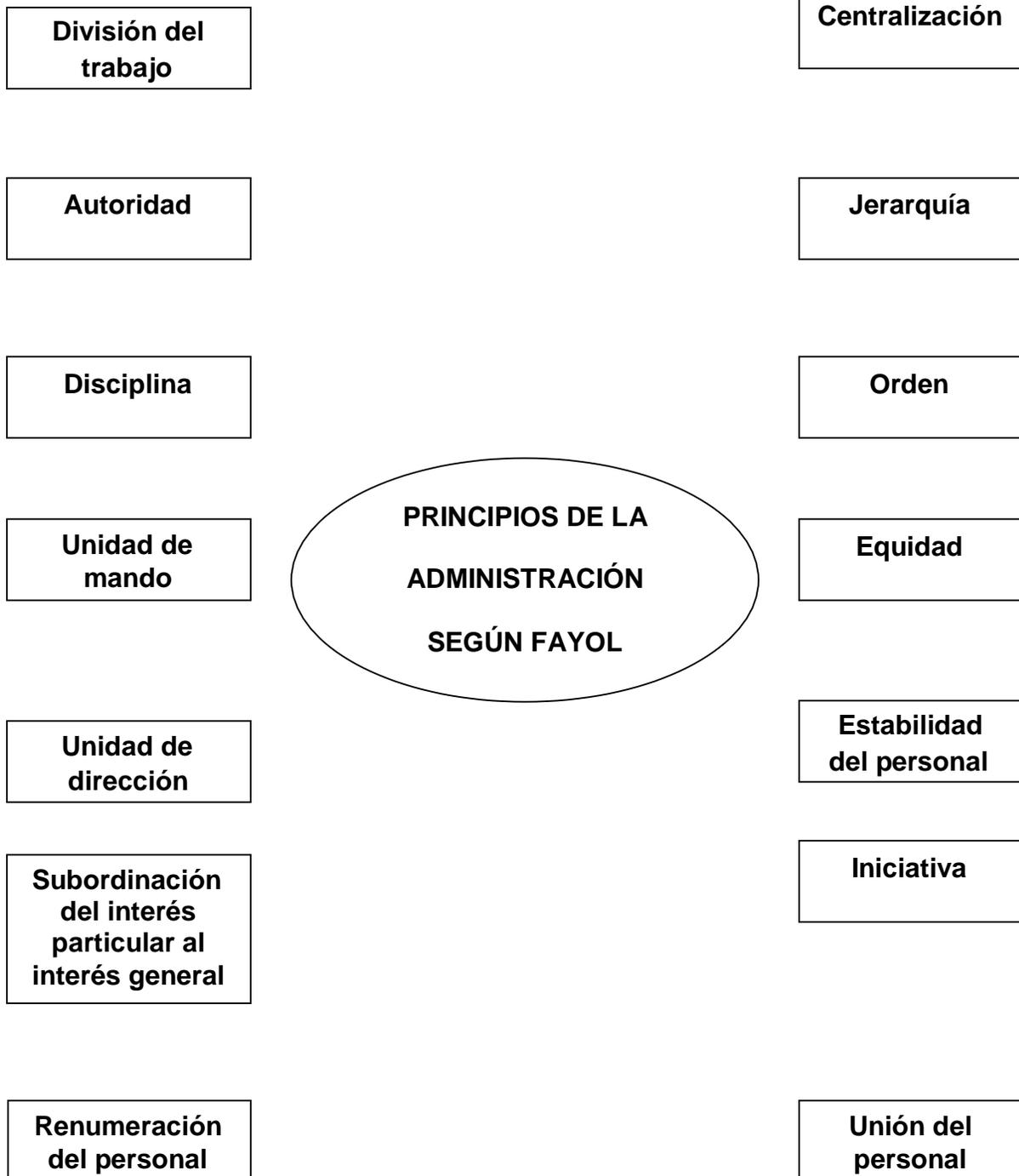
|                           |   |
|---------------------------|---|
| Funciones de seguridad    | Toda empresa exige cierto ambiente de seguridad para trabajar. El objetivo de esta función es salvaguardar los bienes y personas contra el robo, incendio e inundación; así como tratar de evitar huelgas, atentados, y en general todos los obstáculos de orden social que puedan comprometer la marcha y hasta la vida de la entidad. |
| Funciones de contabilidad | Debe existir comunicación por medio de informes exactos, claros y precisos sobre la situación económica de la empresa. La contabilidad de la empresa es un medio poderoso de toma de decisiones y línea de dirección, por eso se le considera sistema de información gerencial.   |
| Funciones administrativas | Se encarga de articular el programa general de acción de la empresa, constituir el cuerpo social, coordinar los esfuerzos y armonizar los actos.  |

3. *Modelo del proceso administrativo.* Se integra de cinco componentes:

- ❑ **Previsión.** Consiste en calcular el porvenir y prepararlo. Prever es obrar y se manifiesta a través de un programa de acción.
- ❑ **Organización.** Reside en proporcionar todo lo necesario para el funcionamiento de la empresa. Se divide en material y social.
- ❑ **Dirección.** Por medio de ésta se conduce el funcionamiento de la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados, es decir, encauzar todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo de la entidad.
- ❑ **Coordinación.** Etapa donde se armonizan todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y resultados. Estriba en la sincronización de cosas y acciones en sus proporciones adecuadas, y adaptar los medios a los fines.

- **Control.** Consiste en comprobar si todas las actividades son coherentes con lo planeado.

4. *Principios de la Administración.* No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa, todo es cuestión de medida. Por ello estos principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a distintas necesidades; saber utilizarlos con mesura e inteligencia, con base en la experiencia y decisión, evitará conflictos e interpretaciones inadecuadas.



**5. Perfil del administrador.** Debe tener cualidades **físicas, intelectuales y morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia.**

### **3.4. Aplicaciones actuales en las organizaciones**



La mayor parte de nuestras empresas son micro, pequeñas y medianas (98% del total) y no cuentan con una cultura organizacional definida y mucho menos desarrollada. Y por si fuera poco, las estructuras organizacionales que manejan son de índole familiar.

**Figura 3.6. La organización contemporánea.**

Como este escenario no es favorable para aplicar los enfoques más recientes de la Administración, a los empresarios sólo les interesa la utilidad. En consecuencia, las teorías eficientistas o taylorianas han encontrado aquí un lugar idóneo. En general, los empleados están mal pagados, su único aliciente son las motivaciones en efectivo; y hay corrupción y poca confianza en el gobierno, lo que dificulta el trabajo de equipo.

## **Unidad 4. Escuela de las Relaciones Humanas: aportaciones y limitaciones**

- 4.1. Enfoque psicológico de la Administración
- 4.2. Elton Mayo
- 4.3. Mary Parker Follet
- 4.4. Kurt Lewin
- 4.5. Aplicaciones actuales en las organizaciones

#### 4.1. Enfoque psicológico de la Administración

La Teoría de las Relaciones Humanas (o corriente humanística de la Administración) tuvo como principal objeto de estudio al **individuo en el proceso organizacional del trabajo**. A principios del siglo XX, las innovaciones tecnológicas, el análisis de métodos y procedimientos y la visión integral de la empresa ya habían sido analizados y desarrollados hasta sus últimas consecuencias. Pero el punto de vista empresarial, basado en estos presupuestos, era considerado un tipo autocrático de explotación científica. Entonces, surgió la necesidad de humanizar más al proceso productivo y las organizaciones.

Eventos importantes originaron esta perspectiva. En primer lugar, la aplicación de las llamadas ciencias humanas (Psicología y Sociología) en el ámbito empresarial demostró lo inadecuado del sistema de trabajo en la práctica científica de la Administración. En consecuencia, aparecieron interesantes investigaciones realizadas por psicólogos de la época: Kurt Lewin, John Dewey, George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger y Robert Tannenbaum, entre otros.

#### 4.2. Elton Mayo. Experimentos y aportaciones

Fue uno de los pilares y fundador de La Teoría de las Relaciones Humanas. Comenzó sus estudios y experimentos a principios de 1923, dirigiendo una investigación en una fábrica textil ubicada en las cercanías de Filadelfia, EE.UU. Esta planta padecía una rotación excesiva de personal (cerca del 250%, anualmente). Sus directivos habían propuesto variedad de incentivos para detener al personal, pero en vano. Para solucionar el problema, Mayo **incluyó ciertos cambios en la administración laboral**. En primer lugar, el obrero debería decidir cuándo parar las máquinas y tomar un ligero descanso; además, éste contaría con atención médica personal. Estas nuevas condiciones originaron un interés especial por **laborar en equipo, aumentaron la autoestima del personal y disminuyeron la rotación del mismo**.

El éxito del experimento anterior hizo que, en 1927, Mayo iniciara un nuevo estudio; esta vez en la **Western Electric Company**, situada en el barrio Hawthorne, en los suburbios de Chicago. La investigación consistió en **determinar, con base en la producción, la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros**. Este tipo de observaciones ya se había realizado, pero no con la profundidad e impacto humano pretendidos en Hawthorne.

En 1927, la Western Electric (empresa dedicada a la fabricación de equipos y componentes telefónicos) desarrollaba una política de personal dirigida al **bienestar de los obreros**, ofreciendo salarios satisfactorios y condiciones de trabajo agradables. En el departamento de montaje de relés de teléfono, había empleadas que ejecutaban tareas simples y repetitivas que dependían en gran medida de su rapidez. Las obreras montaban cinco relés cada seis minutos; no obstante, la empresa no estaba interesada en aumentar la producción, sino en conocer mejor a sus empleados. Entonces, inician los estudios de Mayo, en cuatro fases:

1. Se escogieron dos grupos de trabajo que ejecutarían la misma operación en condiciones idénticas. El primero fue denominado "experimental" y laboró bajo una intensidad variable de luz; el segundo, "de control", bajo intensidad constante. En principio, el propósito del experimento consistió en hallar el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los obreros, el resultado inmediato fue que **no había relación directa entre las variables**, en cambio, aparecieron otras con dificultad para ser aisladas. Uno de los principales descubrimientos fue el **predominio del factor psicológico sobre el fisiológico**. Los investigadores reconocieron que lo psicológico influía de manera negativa en los obreros, mas no consideraron su importancia; pasaron a la segunda fase del experimento.

2. Su propósito fue **verificar la fatiga en el trabajo**. El cambio de horarios así como la introducción de intervalos de descanso fueron, primordialmente, algunos de los aspectos analizados. En esta fase también se eligieron dos grupos (experimental y de

control), separados con una división de madera y provistos con recursos de trabajo iguales. El grupo experimental estaba conformado por seis jóvenes de experiencia media; cinco de ellas montaban los relés, mientras la sexta suministraba las piezas necesarias para la manufactura. La producción obtenida de cada grupo fue el punto de comparación para determinar el desempeño de las jóvenes en diferentes condiciones de trabajo. Al grupo experimental **se le informó sobre los objetivos perseguidos** con las prácticas, constantemente era notificado de **los resultados obtenidos** y las modificaciones eran sometidas a su aprobación. Además, se le insistía en que trabajara como de ordinario y estuviera a gusto durante la jornada.

Para **observar cuáles eran las condiciones de rendimiento más satisfactorias**, esta fase se dividió en doce periodos. En primera instancia, se obtuvo los antecedentes de producción (2 mil 400 unidades semanales promedio por trabajador) y la información respecto de la conducta de quienes intervinieron en el experimento, en relación con los resultados de cada periodo. Los dos primeros periodos se llevaron a cabo en situaciones ordinarias, por ejemplo, el grupo experimental se aisló en la sala de pruebas durante horarios normales de trabajo. A partir del tercer periodo, comenzó a manifestarse una serie de cambios: descansos de 5 a 10 minutos de dos a seis por día, y la producción aumentó considerablemente. Además, la forma de pago en el grupo experimental varió: se hacía con base en el esfuerzo individual. La introducción de una semana de cinco días laborales era buen aliciente para los trabajadores. Al final de esta fase, en el doceavo periodo, se volvió a las condiciones originales del experimento. Los observadores se dieron cuenta que **el índice de producción ascendió a niveles inusitados**: 3 mil unidades semanales por trabajador del grupo experimental. Los investigadores llegaron a resultados y conclusiones inesperados, había un factor que no podía ser explicado sólo a través de las condiciones de trabajo controladas experimentalmente, y que ya se había manifestado en la primera investigación: **el psicológico**.

Esta fase tuvo **conclusiones relevantes:**

- Las empleadas vivían una nueva situación de trabajo y participación, y desarrollaban sus mejores habilidades, pues era **en beneficio de su organización.**
- En el grupo experimental se formó un ambiente social y de ayuda mutua. Los empleados no sentían la tensión del supervisor; podían conversar y ayudarse mutuamente en caso de que alguien se retrasara en la producción. Por primera vez se trabajó en grupo, **se desarrolló un concepto de liderazgo y se laboró con base en objetivos comunes.**

3. El propósito principal de esta fase era **estudiar más el aspecto personal**; las condiciones físicas de trabajo pasaron a segundo término. Así, se inició una investigación sobre las relaciones humanas en la entidad. En septiembre de 1928, comenzó **el programa de entrevistas.** Los primeros departamentos en los cuales se aplicaron fueron inspección y operaciones, y luego en otros. Este programa tenía como fin conocer más **las actitudes y sentimientos de los trabajadores, escuchar sus opiniones en cuanto a sus labores y al trato que recibían, y atender sugerencias respecto de los supervisores.** Se constató que las jóvenes consideraban humillante la supervisión directa; y pese a que la empresa trabajaba con políticas de personal abiertas, había gran indiferencia por parte de la dirección para conocer las necesidades reales de los trabajadores en relación con los supervisores, trabajo en equipo y empresa.

El proyecto tuvo éxito y gran aceptación. De los 40 mil empleados, fueron entrevistados cerca de 21 mil 126, entre 1928 y 1930. En principio, la entrevista tenía forma estructurada, pero a partir de 1931 fue no dirigida. Esta nueva modalidad permitía al entrevistado manifestar ampliamente sus sentimientos (el trato que recibía, inquietudes respecto de sus funciones y opiniones acerca de la supervisión). Uno de los principales logros de esta fase fue que reveló **la existencia de una organización informal de trabajo** (con este referente, la empresa podía prevenirse contra lo que llamaba “amenazas de la dirección”), por medio de la cual los obreros se mantenían

unidos y desarrollaban **una cultura de trabajo que demandaba lealtad bajo sus propios códigos**; aunque no descartaban la necesidad de ser fieles a la empresa. Los investigadores se preocuparon por esa lealtad dividida y dirigieron su estudio a analizarla, puesto que podía causar conflictos, tensión y descontento. Entonces, efectuaron la cuarta fase de la investigación.

4. El objetivo de esta fase fue revisar de cerca **la organización informal del trabajo**. Se recurrió a un grupo experimental de obreros: nueve operadores, nueve soldadores y dos inspectores. El observador se percató de las artimañas que utilizaban para equilibrar su producción: dirigían el ritmo de la producción de acuerdo con su criterio; traspasaban el exceso de producción de un día de trabajo al siguiente, siempre y cuando contara con déficit, lo que aprovechaban para pedir pago extra; y tenían cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad, así como el uso de penalidades simbólicas en caso de que algún miembro no respondiera a las necesidades del grupo.

Finalmente, mencionamos las **aportaciones principales** de los estudios desarrollados por Mayo:

- ❑ Se comprobó que el grado de producción de un trabajador está determinado por su integración al grupo laboral.
- ❑ Se verificó que el comportamiento de los trabajadores es influenciado por los valores establecidos en el grupo donde participa.
- ❑ Se constató que los trabajadores se ajustan a las normas y estándares fijados por el grupo, para evitar sanciones.
- ❑ La empresa pasó a ser considerada como una organización social, nutrida por diversos grupos informales.
- ❑ Se propusieron el estudio y comprensión de las relaciones humanas.
- ❑ Se estableció la importancia del contenido y naturaleza del trabajo.
- ❑ Se enfatizaron los elementos emocionales.

### 4.3. Mary Parker Follet

Nació en Quincy, Massachusetts, cerca de Boston (1868). Entre sus escritos más importantes están los siguientes: *El nuevo Estado* (1918), *Experiencia creativa* (1924), *El conflicto constructivo*, *Los principios psicológicos en la administración de los negocios* y *El poder con la gente* (1925). Teorizó algunos **elementos básicos de la Administración**; fue partidaria de la práctica democrática y participativa de la administración; humanizó conceptos como autoridad y liderazgo; y exhortó al Estado y a la dirección de las empresas a ubicarse en el nivel de las necesidades de la sociedad y del trabajador.

A continuación, enunciamos algunos conceptos que propuso para una buena administración:

- **Liderazgo:** líder es quien visualiza la situación completa, organiza la experiencia de un grupo, ofrece una visión del futuro y capacita a sus seguidores para que también sean líderes. El liderazgo puede ser múltiple, según la situación en particular, y lo pueden ejercer tanto el dirigente como el subordinado.
- **Autoridad:** la manera más efectiva de ejercer autoridad consiste en dar órdenes despersonalizadas, haciendo énfasis en la tarea y no en el poder de una persona sobre otra.
- **Ética corporativa:** cada empresa establece códigos de ética que se anteponen a los del trabajador.
- **Conflicto:** manifestación de diferencias de opiniones o intereses. Es posible emplear el conflicto en nuestro favor y obtener resultados positivos del mismo. Algunos métodos para resolver el conflicto:
  - **Dominación:** victoria de una parte sobre otra.
  - **Acuerdo:** cada parte cede un poco para conservar la paz.
  - **Integración:** enfoque que resuelve el conflicto.

Parker estaba en contra de una solución por acuerdo o dominación, argumentando que la problemática en estas condiciones sigue un mismo plano: en cualquier momento la guerra puede continuar. **La mejor manera de resolver**

**un conflicto es la salida integradora**, que permite a los involucrados expresar sus peticiones y desarrollarlas respetuosamente, en un ambiente de trabajo conjunto y de cooperación.

- **Poder:** debe reconsiderarse el modelo tradicional del poder *sobre* la gente (que a veces resulta degradante y contraproducente), y en su lugar practicar el poder *con* la gente.
- **Relaciones humanas y creencia en la bondad humana y el espíritu de cooperación:** a través de un gobierno democrático, podemos desarrollar nuestro potencial y fortalecer los grupos a los que pertenecemos. En una verdadera democracia, cada individuo toma parte en el proceso de toma de decisiones y acepta su responsabilidad en el resultado global.

Por último, subrayemos que la tesis de Parker sobre la solución mutua de problemas anuncia el compromiso del empleado, la administración participativa, los círculos de calidad y otros enfoques, con base en equipos, para comprometer la fuerza de trabajo en el diagnóstico, análisis y descubrimiento de soluciones. Asimismo, considera anticipadamente un pensamiento de contingencia o situacional para resolver problemas administrativos.

#### **4.4. Kurt Lewin**

Considerado uno de los investigadores más sobresalientes de la administración moderna, se le atribuyen los estudios sobre el desarrollo de la dinámica de grupos. Fundó el Centro de Investigación de Dinámica de Grupo en la Universidad de Michigan (dedicada a tareas de laboratorio e investigación de grupos de trabajo).

**La técnica de la dinámica de grupos** se basa en la observación de ciertas fuerzas especiales generadas cuando diversas personas se reúnen. Hay una diferencia entre el comportamiento de grupo y el individual, debido al aumento de la susceptibilidad y reacciones emocionales en las personas cuando están en masa.

Otro de los estudios importantes de este pensador es **la resistencia al cambio**, actitud natural del individuo, dentro o fuera de su trabajo. Las personas se rehúsan a que se cambie el color de las paredes, a las nuevas tecnologías, a firmar una tarjeta de asistencia, etcétera. Este fenómeno no siempre se da en los niveles operativos, también se presenta en los estratos altos de dirección. Siempre hay **dos fuerzas opositoras**: una quiere el cambio y la otra no. Por ejemplo, dirección/trabajadores o sindicato.

Además, hizo análisis respecto de **los estilos de liderazgo** y puso las bases para estudiar la conducta del líder dentro de un grupo laboral. Distinguió **dos clases de liderazgo: autocrático y democrático**, que comprende un **subgrupo de líderes** muy peculiares que no ejercen control sobre el grupo y permiten que sus miembros trabajen y desarrollen sus propias soluciones para resolver dificultades.

Señalemos ahora algunas **críticas a esta escuela**. En primer lugar, es imprescindible el estudio psicológico de las organizaciones y de los sistemas gerenciales que intervienen en la funcionalidad de éstas: **supervisión, motivación, comunicación y liderazgo**.

El análisis de las relaciones humanas abre la posibilidad de considerar al **elemento humano como base del cuerpo organizacional**. El hombre es principio y fin de toda actividad, y no sólo es capaz de producir, sino también de crear y ofrecer aspectos intangibles como la motivación, afecto y confianza en un clima laboral (tan necesarios en estos días de crisis económica y moral).

A pesar de sus bondades, esta corriente administrativa es considerada como **un sistema de concepciones teóricas, instrumentos concretos y técnicas de dominio e influencia ideológica de los miembros de la organización**, utilizados dentro de la administración como productores de armonía de clases en las empresas.

El experimento de Hawthorne fue el más representativo en esta corriente, pero resultó un simple esbozo de opiniones subjetivas respecto de las diferentes situaciones que afectaban al proceso productivo. Además, la irracionalidad que detectó Mayo en el comportamiento de los grupos se debió, en primer lugar, a la falta de un estudio riguroso y una metodología científica; y, en segundo, a que se basó en un análisis superficial sobre diversas manifestaciones de conflictos en la empresa industrial. Tanto Mayo como sus seguidores no llegaron a tomar conciencia de los lineamientos y esencia de las interrelaciones sociales dentro de toda entidad.

No obstante las críticas, los estudios de Parker son base imprescindible para un cambio de filosofía organizacional: el concepto democrático de liderazgo, autoridad, poder y negociación ha transformado muchas organizaciones.

#### **4.5. Aplicaciones actuales en las organizaciones**

El factor humano es el recurso preponderante de toda organización, por eso es importante escucharlo, apoyarlo e invitarlo a participar en el futuro de la empresa. Incluso muchas instituciones manejan la política de “puertas abiertas”, es decir, el trabajador puede acudir con los directivos a exponer su situación. Un ejemplo de este tipo de instituciones es la FCA-UNAM. Además de que otorga, en nombre de la máxima casa de estudios, medallas o premios especiales de distinción por antigüedad, trascendencia académica y/o de investigación, entre otros, también promueve el desarrollo de sus académicos a través de la investigación y elaboración de materiales didácticos. Esto muestra un amplio reconocimiento al esfuerzo de alumnos, trabajadores en general y docentes.

Otras empresas de servicios dan premios a los empleados destacados o reconocen y valoran las mejores sugerencias en el aspecto de sistemas de trabajo.

**Unidad            5.            Escuela**  
**Estructuralista:   aportaciones y**  
**limitaciones**

- 5.1. Max Weber
- 5.2. Renate Mayntz
- 5.3. Amitai Etzioni
- 5.4. Talcott Parsons
- 5.5. Chester I. Barnard
- 5.6. Aplicaciones

Por estructura se entiende el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y la relación que existe entre éstas. En consecuencia, **la estructura de una organización es un modelo relativamente estable, un aspecto del todo**. Ahora, si deseamos definirla con más exactitud es preciso ver qué tiene de estable, y encontramos: **el sistema de autoridad, el sistema de comunicación, la estructura del comportamiento funcional y la estructura de formalización o burocratización**.

Asimismo, la estructura es un conjunto formal de dos o más elementos que permanece inalterado, ya sea en el cambio, ya sea en la diversidad de contenidos. Es decir, **la estructura se mantiene** aunque haya modificación en alguno de sus elementos o relaciones.

La Escuela Estructuralista nació con las ideas del sociólogo alemán Max Weber a principios del siglo XX, con la publicación de una bibliografía de las grandes organizaciones de esa época, a las que llamó "burocracias". La **burocracia** apareció junto con una serie de acontecimientos como el capitalismo, la economía monetaria, el mercado de fuerza laboral y la divulgación de la ética protestante (sostiene que el trabajo es un don de Dios, y el ahorro la forma de evitar la vanidad y la ostentación; y para Weber es la organización por excelencia.

Como ya mencionamos, esta corriente administrativa toma como base estudios llevados a cabo por **destacados sociólogos** –con respecto al análisis de **las relaciones sociales, el sistema social global y la interdependencia entre diferentes organizaciones**–, quienes concretaron y caracterizaron un conjunto de elementos afines a todas las entidades. Estos estudios se centran en cinco puntos fundamentales:

|   |  |
|---|--|
| <b>Objetivos de la organización</b>                               | Es importante <b>la participación de los miembros</b> al definir y analizar los objetivos. Además, deben tomarse en cuenta los objetivos <b>abstractos</b> (ideales implícitos de los miembros, por ejemplo, laborar en un ambiente propicio y entusiasta) y los <b>concretos</b> (definidos en el plan de la organización).   |
| <b>Tipología de las organizaciones</b>                            | Hay diferentes tipos de organización, según sus <b>objetivos, estructura, lugar dentro del sistema global, social y económico, etcétera.</b>   |
| <b>Relaciones sociales dentro de la organización</b>              | En las organizaciones hay múltiples interrelaciones: entre individuos, éstos y grupos, etcétera. Estas relaciones <b>determinan la estructura</b> de la unidad económica, ya que reflejan intereses, actitudes y necesidades de cada uno de los miembros y grupos de la entidad.   |
| <b>La organización y su relación con el medio ambiente social</b> | Las entidades están <b>situadas en un contexto social y económico</b> determinado. Por ello el administrador debe entender los fenómenos y relaciones producidos en la organización y su entorno.  |
| <b>Los conflictos en la organización</b>                          | Dentro de las aportaciones prácticas y concretas de la corriente estructuralista está la <b>teoría del conflicto</b> . Éste es como el termómetro de las condiciones dentro de la organización, y reflejo de las contradicciones sociales. Además, es un producto social, resultado del choque entre el capital y la fuerza de trabajo; y como no es posible superarlo, por lo menos hay que suavizarlo. |

A diferencia de Taylor y Mayo, el Estructuralismo relaciona la empresa con el sistema social que la rodea. El enfoque de estudio, en este caso, es básicamente **sociológico**:

- Analiza los elementos **formales e informales** de la organización y su interrelación.

- Observa los **grupos informales y su relación dentro y fuera** de la organización; es decir, toda la dinámica social que se produce en la entidad o unidad productiva.
- Estudia **todos los niveles** de la organización.
- Considera los **estímulos materiales, sociales y ambientales**, y su interdependencia e influencia. Hace una síntesis de las teorías de incentivos económicos y de incentivos sociales y ambientales, de Taylor y Mayo, respectivamente.
- Analiza las **relaciones de intercambio e influencia** entre las organizaciones y su medio ambiente. Deja atrás el concepto de empresa como un ente aislado. Define los problemas, conflictos, objetivos, intereses y actitudes producidos en la estructura formal e informal de una unidad productiva.
- Su estudio es crítico y comparativo.

### 5.1. Max Weber (1864-1920)

Este sociólogo no considera la burocracia como un sistema social, sino principalmente como un tipo de poder. Para ello, estudia las clases de sociedad, que enunciamos a continuación.

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Tradicional</b>                   | Predominan características patriarcales y hereditarias, como la familia, el clan, la sociedad medieval.  |
| <b>Carismática</b>                   | Dominan rasgos místicos, arbitrarios y personalistas. En este modelo son comunes los grupos revolucionarios y partidos políticos.                                    |
| <b>Legal, racional o burocrática</b> | Predominan normas impersonales y una racionalidad en la selección de medios y fines. En este tipo están las grandes empresas, estados modernos, ejércitos, etcétera. |

A cada tipo de sociedad corresponde **un patrón de autoridad, pues ésta representa al poder institucionalizado**. Para Weber, **poder** significa la probabilidad de **imponer la propia voluntad** –independientemente del fundamento que la justifique– **dentro de una relación social**, aun en contra de cualquier forma de resistencia. La autoridad proporciona poder, tener autoridad es tener poder. Sin embargo, poder y autoridad no siempre coinciden, porque están condicionados por la **legitimidad**. Éste es el fundamento que explica por qué se obedece las órdenes de alguien, confiriéndole poder. La **autoridad es legítima cuando es aceptada**. Si la autoridad proporciona poder, éste conduce a la dominación.

Weber establece una **tipología de autoridad** basándose en **las fuentes y modelos de legitimidad aplicados**:

- **Tradicional**. Los subordinados aceptan sin más las órdenes de los superiores, porque “así siempre se han hecho las cosas”. El dominio patriarcal del padre de familia, del jefe del clan o del despotismo real representa el paradigma más puro de autoridad tradicional. Este poder es **transmitido por herencia y es extremadamente conservador**.
- **Carismática**. Los súbditos acatan las disposiciones del superior debido a la influencia de su personalidad y liderazgo con el que se identifican. Weber y otros autores usaron el término carisma referido a una cualidad extraordinaria e indefinible en la persona. El poder carismático **no tiene base racional, es inestable y fácilmente adquiere características revolucionarias**, por eso no es delegado ni heredado, como el tradicional. El líder sobresale por ser alguien fuera de lo común y no debido a su posición o jerarquía. Además, la legitimación de la autoridad carismática es condicionada por las características personales del líder y la devoción y arrebatos que impone a sus seguidores.
- **Legal o burocrática**. Los subordinados obedecen las órdenes de los superiores porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimo y del cual deriva el mando. Se basa en **la promulgación**: las leyes pueden ser establecidas y reglamentadas libremente por procedimientos racionales, formales y correctos.

**La burocracia** es considerada como **la organización típica de la sociedad democrática moderna y de las grandes empresas**. La autoridad legal no sólo abarca la estructura moderna del Estado, sino también las organizaciones no estatales, particularmente las grandes empresas. A través del "contrato" o instrumento representativo de la relación de autoridad dentro de la empresa capitalista, **los nexos de jerarquía en ellas pasan a constituir esquemas de autoridad legal**.

Weber identifica tres **factores principales que favorecen el crecimiento de la burocracia moderna**:

- ❑ **Desarrollo de una economía monetaria.** La moneda no sólo facilita, sino que realiza las transacciones económicas.
- ❑ **Aumento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del Estado.** Sólo un tipo burocrático de organización podría soportar la enorme complejidad y tamaño de tales tareas.
- ❑ **Superioridad técnica en términos de eficacia.** El tipo burocrático de administración se convierte en fuerza autónoma interna e impone su presencia; es decir, el desarrollo tecnológico hace que las actividades administrativas que implicaba tiendan a su perfeccionamiento.

Según Weber, la burocracia tiene los siguientes **rasgos**:

- ❑ **Carácter legal de normas y reglamentos.** Es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito.
- ❑ **Carácter formal de las comunicaciones.** Es una organización ligada por comunicaciones escritas.
- ❑ **Carácter racional y división del trabajo.** La división del trabajo atiende una racionalidad, esto es, se adecua a los objetivos por alcanzar.
- ❑ **Impersonalidad en las relaciones.** La distribución de actividades se hace en función de términos y cargos, y no de las personas involucradas.

- **Jerarquía de la autoridad.** Se basa en el orden y la subordinación, la gradación de autoridad correspondiente a las diversas categorías de participantes, funcionarios, clases, etcétera.
- **Rutinas y procedimientos estandarizados.** Toda estructura burocrática se proyecta intencionalmente de acuerdo con principios racionales. La disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo son asegurados por un conjunto de reglas y normas que intentan ajustar completamente al funcionario a la máxima productividad.
- **Competencia técnica y meritocrática.** La selección de las personas se da apoyo en el mérito y la competencia técnica y no en preferencias individuales.
- **Especialización de la administración.** La burocracia se fundamenta en la separación entre propiedad y administración. El dirigente no es necesariamente el dueño del negocio o un gran accionista de la entidad, sino un profesional especializado en su administración.
- **Profesionalización de participantes.** Un funcionario de la burocracia es profesional porque es especialista, asalariado, ocupa un cargo, es nominado por un superior jerárquico, su mandato es por tiempo indeterminado, sigue una carrera dentro de la organización, no es propietario de los medios de producción y administración, es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.
- **Completa previsibilidad del funcionamiento.** El modelo burocrático de Weber parte de la suposición de que todos los funcionarios procederán de acuerdo con las normas y reglamentos de la organización, con el fin de que ésta alcance la máxima eficiencia.

Weber también encuentra ciertas ventajas a la burocracia:

|  |  |
|--|--|
| Racionalidad   | En relación con el logro de los objetivos de la organización.  |
| Precisión en la definición del cargo y de la operación | Por el conocimiento exacto de los deberes.   |
| Rapidez en las decisiones                              | Pues cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo.   |
| Interpretación unívoca                                 | Garantizada por la reglamentación específica y escrita. Por otro lado, la información es discreta, pues se suministra sólo a quien debe recibirla.   |
| Uniformidad de rutinas y procedimientos                | Que favorece la estandarización y reducción de costos y errores, pues los procedimientos se definen por escrito.   |
| Continuidad de la organización                         | Mediante la sustitución de personal que se retira. Los criterios de selección y contratación de nuevo personal se basan en la capacidad y competencia técnica.   |
| Reducción de la fricción entre las personas            | Cada funcionario conoce aquello que se exige de él y los límites entre sus responsabilidades y las de los demás.   |
| Coherencia   | Los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.   |
| Subordinación  | De los más nuevos a los más antiguos.  |
| Confiabilidad  | Las decisiones son previsibles, y al ser impersonales –en el sentido que excluyen sentimientos irracionales como la ira, amor o preferencias– eliminan la discriminación.  |
| Beneficios   | Se formaliza la jerarquía, se divide el trabajo de manera ordenada, y las personas se entrenan para volverse especialistas en su área, pudiendo hacer carrera en la organización, de acuerdo con sus méritos individuales y competencia técnica. |

## 5.2. Renate Mayntz (1907-1995)

En su obra más importante, *Sociología de las organizaciones*, hace un estudio concienzudo desde el concepto de organización y su influencia en el entorno social hasta el manejo de una tipología o clasificación de las sociedades. Afirma que la organización es un elemento de la estructura social. No es una superestructura que descansa sobre una estructura definida por las relaciones sociales concretas, sino reflejo de un sistema imperante, con formas modernas de operación (por ejemplo, orden y función administrativos).

Mayntz dice que la **organización** es una **formación social de totalidades articuladas en un círculo preciso de miembros y una diferenciación interna de funciones**, orientadas de manera consciente hacia fines específicos.

Asimismo, menciona algunas **características** de las organizaciones:

- ❑ **Están orientadas hacia un objetivo común.**
- ❑ **Se manifiestan en acción recíproca con el medio ambiente.**
- ❑ **Buscan autopreservación.**
- ❑ **Se integran en su funcionalidad con las demás organizaciones y la sociedad.**

Además, considera tres aspectos fundamentales en las organizaciones:

- ❑ **El individuo.** La pertenencia del mismo a diferentes grupos, sus móviles y la medida de su participación; su comportamiento en la organización y sus reacciones ante la situación social; y estudiado desde un punto de vista psicosocial.
- ❑ **Análisis sociológico de la organización.** Es necesario considerar las formas sociales, estructura, procesos y relaciones con el medio circundante de la entidad.

- ❑ **Significación de las relaciones entre el individuo y la sociedad o el Estado.** Es importante analizar qué grado de libertad tiene el individuo respecto de la sociedad y el Estado.

Por otro lado, detecta ciertos **peligros para las organizaciones** en la sociedad:

- ❑ Cuando han perdido independencia como centros de poder social, controladas por un grupo dominante.
- ❑ Que sean ajenas a la razón y calidad moral de sus objetivos.

Asimismo, enumera **las siguientes organizaciones**:

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>Empresas</b>                    | Producto de la industrialización y sus condiciones tecnológicas, son las más modernas.   |
| <b>Iglesia</b>                     | Es una de las instituciones más antiguas, formales y burocratizadas.   |
| <b>Escuela, hospital y prisión</b> | Tienen alto grado de difusión, a veces poco independientes, pero también muy burocratizadas. En las escuelas es más claro el proceso de crecimiento.   |
| <b>Ejército</b>                    | Es una de las instituciones más importantes. Su forma de organización ha sufrido, desde luego, cambios significativos.   |
| <b>Administración</b>              | Ha experimentado modificaciones radicales a partir del concepto de burocracia ofrecido por Weber.  |
| <b>Asociaciones</b>                | Las económicas y patronales se desarrollaron juntamente con la industrialización, pero también fueron producto de los primeros grupos o sindicatos. No se conciben sin una evolución social. |

Mayntz sostiene que la empresa es reflejo de la relación básica dentro de la estructura social y elemento fundamental de la división de clases. No es un componente superestructural como otros; es **el contexto donde se producen las relaciones principales de producción capitalistas que determinan las estructuras sociales modernas** (donde se genera la división de clases, característica del Estado burgués).

De acuerdo con **su estructura y elementos que la integran**, la empresa comprende:

- ❑ **Estructura funcional.** Se definen, en primera instancia, los papeles que desempeñan todos los miembros que la integran.
- ❑ **Formalización y burocratización.** Las organizaciones burócratas se caracterizan por un ordenamiento de reglas y una delimitación precisa de competencias.
- ❑ **Estructura de las comunicaciones.** La información es vital para decidir; y la comunicación, importante para la estructuración.
- ❑ **Estructura de la autoridad.** Se llama así a las facultades de decisión y mando establecidas en reglas y papeles, por una parte; y las obligaciones de ejecución y obediencia, por otra.

### 5.3. Amitai Etzioni

En su obra principal, *La organización moderna*, hace hincapié en la **importancia de las organizaciones en la sociedad**: nacemos, nos desarrollamos y morimos en ellas. Además, constituyen un **poderoso instrumento social**, a través de la coordinación de un gran número de actividades. **Combinan personal y recursos**: reúnen líderes, especialistas, operarios, máquinas y materias primas; asimismo, **evalúan continuamente sus tareas y buscan ajustarse para alcanzar sus objetivos**. Por eso, piensa Etzioni, entre menos enajene una organización a su personal más eficiente será, ya que los trabajadores satisfechos producen más que los frustrados.

Considera los siguientes **elementos dentro de las organizaciones**:

- ❑ División del trabajo, poder y responsabilidades.
- ❑ Presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos de la organización y los dirigen hacia sus fines.
- ❑ Sustitución de personal. Las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras.

Además, clasifica en tres categorías los **medios de control** aplicados por una organización:

- ❑ **Control físico.** Se refiere a la amenaza de utilizar sanciones físicas como castigo para realizar alguna labor. Este tipo de control se designa poder coercitivo.
- ❑ **Control material.** Consiste en el uso de recompensas materiales (bienes y servicios). Se le conoce como poder utilitario.
- ❑ **Control normativo o social.** Este poder emplea símbolos normativos como el prestigio y la estimación, y sociales como el amor y la aceptación.

Existen tres **tipos de interés o relación de los participantes** dentro de toda organización:

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Alienatorio</b> | El individuo no está psicológicamente interesado en participar, pero es coaccionado a permanecer en la organización.            |
| <b>Calculador</b>  | El sujeto está dispuesto a seguir en la organización en la medida en que sus esfuerzos tengan compensación económica inmediata. |
| <b>Moral</b>       | El individuo atribuye valor a la misión de la organización y a su trabajo dentro de ella.                                       |

Unificando el poder, interés y control, más la motivación, implicación y permanencia, Etzioni elabora una **tipología de las organizaciones**:

- ❑ **Coercitivas.** Imponen su poder por la fuerza física o mediante controles basados en premios o penas. Por ejemplo, prisiones o campos de concentración.
- ❑ **Utilitarias.** Sostienen su poder en el control de los incentivos económicos. Por ejemplo, el comercio y las corporaciones de trabajo.
- ❑ **Normativas.** Justifican su poder en un consenso sobre los objetivos y métodos de la organización, y utilizan el control moral. Por ejemplo: asociaciones religiosas, universidades, hospitales, organizaciones políticas y sociales.

Considerando los factores antes expuestos, a continuación presentamos un cuadro donde se resumen los detalles de la tipología de las organizaciones de Etzioni:

| Tipos de organización | Tipos de poder | Control utilizado     | Ingresos y permanencia de los participantes a través de:       | Implicación personal de los participantes | Motivación               |
|-----------------------|----------------|-----------------------|--|---|--------------------------|
| Coercitivas           | Coercitivo     | Premios y castigos    | - Coacción<br>- Imposición<br>- Fuerza<br>- Miedo<br>- Amenaza | Alienante                                 | - Negativa<br>- Castigos |
| Normativas            | Normativo      | Moral y ético         | - Convicción<br>- Fe<br>- Creencia<br>- Ideología              | Moral y motivación                        | Auto-expresión           |
| Utilitarias           | Remunerativo   | Incentivos económicos | - Interés<br>- Ventajas percibidas                             | Calculador                                | Beneficios y ventajas    |

Fuente: Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la Administración*.

Etzioni también clasifica las entidades de acuerdo con su **manera de organizar el conocimiento**:

- **Especializadas.** Son creadas con el fin de generar y aplicar conocimientos, por ejemplo: universidades, escuelas, centros de investigación, hospitales, etcétera. Su personal cuenta con gran preparación profesional. La gestión es ejercida por el director de la escuela, el jefe de hospital, etcétera, y la estructura administrativa es un apoyo secundario.
- **No especializadas.** En éstas el conocimiento es instrumental y accesorio para alcanzar los objetivos. La gestión se ejerce por un administrador, y la estructura técnica es subalterna. Por ejemplo, empresas y ejército.
- **De servicios.** En éstas los especialistas reciben instrumentos y recursos para su trabajo, pero no son empleados de la organización principal ni

están subordinados a sus gerentes, a no ser por contratación, asesoría o prestación de servicios. Por ejemplo: empresas de consultoría o asesoría y centros de investigación y desarrollo.

#### 5.4. Talcott Parsons

Sostiene que las organizaciones son formaciones sociales (agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, dirigidas a objetivos específicos, independientemente que sean asociaciones voluntarias o estructuradas burocráticamente. Basa su **tipología de las organizaciones** en la **aportación específica** que hacen a la sociedad: económicas, políticas, de integración social y culturales. Y observa que todas se enfrentan a problemas que deben ser clasificados para que la responsabilidad de su solución se encargue al nivel jerárquico apropiado.

Además, señala que las entidades cuentan con **tres niveles organizacionales**:

- **Institucional o estratégico.** Se encarga de definir los principales objetivos y estrategias de la organización y, por tanto, determina los asuntos relacionados a largo plazo. Es el nivel más elevado, compuesto por los **funcionarios o altos directivos**, y se conecta con el ambiente externo de la organización.
- **Gerencial.** Se encuentra entre el nivel institucional y el técnico, a los que **integra**. Cuando son tomadas las decisiones en el nivel institucional, el gerencial transforma dichas decisiones en los planes y programas para que el nivel técnico los lleve a cabo. Además, es responsable de **localizar, distribuir y colocar** los recursos necesarios para asignarlos en las partes de la organización donde se necesiten.
- **Técnico u operacional.** Es el nivel inferior, donde se realizan las tareas, desarrollan los programas y aplican las técnicas.

En 1960, se publicó su libro *Estructuras y procesos en las modernas sociedades*, donde expone la estructura funcional y estudia la organización no como un sistema particular, sino desde sus interacciones de toma de decisiones, comunicación y

equilibrio. Asimismo, juzga a la organización como **un sistema complejo formado por varios subsistemas: individuo, estructura formal de autoridad y comunicación, estructura informal, procesos de fijación de objetivos y planeación**, etcétera.

### 5.5. Chester I. Barnard (1886-1961)

Fungió como presidente de la Sociedad Bach, en Nueva Jersey; estudió en la Academia de Mount Hermon y en Harvard. Después de tres años, abandonó la universidad sin haber obtenido un grado académico; no obstante, fue alumno sobresaliente. En 1909, trabajó en American Telephone and Telegraph como traductor e ingeniero. En 1922, adquirió su primera experiencia en administración general, en Pennsylvania Bell Telephone. En 1927, fue nombrado presidente de la New Jersey Bell Telephone Company. Y en 1938, publicó su obra maestra *Las funciones del ejecutivo*.

Barnard propuso la **teoría de cooperación y organización**, y presentó una descripción del proceso ejecutivo. Describió la **organización formal** como “esa clase de cooperación entre las personas, que es consciente, deliberada y tiene un propósito”; y la definió como un **sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas** de dos o más personas. Además, apuntó que el **ejecutivo** o la **capacidad ejecutoria** es el factor más estratégico en sistemas cooperativos u organizacionales.

Barnard asegura que el ejecutivo es de vital importancia para la organización porque desempeña tres **funciones elementales**:

- ❑ Proveer **un sistema de comunicación** para los sistemas cooperativos con el fin de mantener la organización funcionando eficazmente.
- ❑ Promover la **adquisición de esfuerzos necesarios** para la operación del sistema con la cooperación de los individuos.

- **Formular y definir objetivos** o propósitos del sistema para ordenar los trabajos necesarios.

Gracias a las investigaciones de carácter científico, Barnard pudo elaborar una estructura lógica de definiciones y conceptos, aplicando términos sociológicos a la administración de las organizaciones. Además, conceptuó a la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, necesarias para que el individuo pueda superar sus limitaciones biológicas, físicas y sociales. A pesar de que su análisis administrativo tiene **un enfoque ampliamente sociológico, pone énfasis repetidamente sobre el individuo**, ya que lo considera un factor básico de estrategia organizacional, por tanto, debe de ser siempre motivado a la cooperación. A partir de esta referencia, Barnard **estudió las funciones de los individuos que intervienen en los procesos organizacionales**, específicamente **las del ejecutivo**.

Barnard también alude a los conceptos estructurales y dinámicos de las organizaciones. En los primeros incluye a los individuos, sistema de cooperación, organización formal e informal; y en los segundos, la voluntad, cooperación, comunicación, autoridad y proceso de decisión.

Sus estudios no se limitaron a los administradores y empleados, sino que se ampliaron a **inversionistas, proveedores, usuarios y clientes como partes circundantes e influyentes de la organización**. Asimismo, destacó los beneficios de una **buena comunicación**, mantenerla es la **función principal del ejecutivo**. Por otro lado, se oponía a los sindicatos, pues los consideraba fuente de competencia por la lealtad y los valores de los empleados, en consecuencia, un obstáculo para el equilibrio de la organización.

Respecto de la comunicación, desarrolló los siguientes principios.

- Se deben conocer los canales de comunicación para que todo el mundo sepa cuáles son los niveles de responsabilidad y autoridad en la organización.

- ❑ La autoridad objetiva requiere de un canal de comunicación formal y definido para cada miembro de la organización, es decir, que cada persona debe depender o ser subordinada de alguien.
- ❑ La línea de comunicación debe ser lo más directa posible para acelerar el proceso y evitar las distorsiones producidas cuando existen muchos canales.

Otra de las grandes aportaciones de Barnard fue su **teoría de la aceptación de la autoridad**, que refiere en los siguientes términos: “el carácter de una comunicación (transmisión de órdenes) en una organización formal, en virtud de que un miembro de la organización la acepta como determinante de la acción que realiza”. Esta definición ofrece dos vertientes:

- ❑ **El personal:** la aceptación subjetiva de la comunicación como algo autoritario, dictatorial.
- ❑ **El objetivo:** el carácter formal de la comunicación.

Según esta teoría, la fuente de autoridad no reside en las personas que la ejercen, sino en su aceptación por parte de los subordinados. Aclara que una persona acata una orden sólo cuando se dan simultáneamente cuatro condiciones:

- ❑ Que comprenda la orden.
- ❑ Que considere que la orden es congruente con el objetivo de la organización.
- ❑ Que dicha orden no sea incompatible con el interés personal del subordinado.
- ❑ Que sea capaz de aceptar la orden tanto mental como físicamente.

Como resumen de lo aportado por la Escuela Estructuralista a la teoría administrativa, podemos decir que:

- ❑ Es una síntesis de los enfoques clásicos, de las relaciones humanas y la burocracia.

- No se centra en el estudio del individuo en la organización (enfoque clásico) ni en los grupos (teoría de las relaciones humanas), sino en la estructura de la organización como un todo.
- Con esta orientación surgen dos tendencias teóricas: la de integración y la del conflicto.
- Estimuló el interés por estudiar todo tipo de organizaciones.
- Presentó la tipología de las organizaciones.
- Sus representantes son críticos y se ocupan en localizar los problemas de las organizaciones.
- Sirvió como base para el surgimiento de la teoría de sistemas.

## 5.6. Aplicaciones

Considerar a las organizaciones como una gran familia trae ventajas relevantes; pero difícilmente puede lograrse este sueño, ya que entran en juego intereses internos y externos que lo impiden, como el conflicto. Por otra parte, el estructuralismo no es un estudio a fondo del individuo, ni de los papeles que juega en las organizaciones, mucho menos el análisis técnico de la eficiencia o productividad dentro de las mismas; **es un ensayo sociológico de la dinámica social y a la vez un análisis profundo de las organizaciones en el entorno social.** Weber, en concreto, no hace ninguna diferenciación en el comportamiento humano dentro de la organización, ni toma en cuenta la organización informal.

A diferencia de los humano-relacionistas, los estructuralistas permiten que el conflicto se manifieste para poder comprender sus causas y evitar sus consecuencias, pero la idea principal es controlar la situación. Realmente no nos hablan de soluciones y en ocasiones se exige a las organizaciones un buen *equiparamiento*, a través de una distribución formalmente estructurada, recompensas y sanciones que apoyan la sujeción de las personas a las normas, reglamentos y órdenes, para lograr el control. Con todo, la Escuela Estructuralista marca una etapa importante en la Administración

e inicia una perspectiva integral y sistemática, y de mayor amplitud en el análisis de toma de decisiones.

Actualmente, se habla de fenómenos organizacionales, internacionales y locales, como globalización, alianzas estratégicas o mercados comunes. Todas estas prácticas sociales, organizacionales y administrativas tienden a crear un mejor escenario de trabajo. Hoy día, es imperante la necesidad de abrir las empresas a las verdaderas exigencias de una sociedad. Cada organización está obligada a crear una buena relación con sus clientes, proveedores, gobierno, consumidores y demás elementos del entorno nacional e internacional. Finalmente, conocer la cultura organizacional de las empresas de los diferentes países con los que tenemos contacto político, económico y social es de suma importancia, ya que esto contribuye a crear un lenguaje universal.

## **Unidad 6. Escuela Empírica: aportaciones y limitaciones**

- 6.1. Características generales
- 6.2. Peter Drucker: aportaciones
- 6.3. Ernest Dale: aportaciones
- 6.4. Dale Carnegie: aportaciones
- 6.5. Alfred P. Sloan Jr.: aportaciones
- 6.6. Aplicaciones actuales en las organizaciones

## 6.1. Características generales

Esta escuela se caracteriza por hacer énfasis en **los aspectos prácticos de la administración y la búsqueda de resultados concretos y palpables**. Sus representantes buscan desarrollar sus conceptos en forma práctica, considerando principalmente **la acción administrativa**. Por ello este enfoque constituye un enorme tesoro al espíritu pragmático estadounidense.

Los autores pragmáticos pretenden redimensionar los conceptos de la administración científica de acuerdo con **el aspecto situacional de la época**, dándoles mayor amplitud y flexibilidad.

Principales **características** de la teoría empírica:

- ❑ Enfatiza la práctica de la administración.
- ❑ Reafirma relativamente los postulados clásicos.
- ❑ Da importancia a los principios generales de la administración.
- ❑ Da prioridad a objetivos y resultados.
- ❑ Es ecléctica.

Esta corriente, al igual que las demás, **prescribe principios básicos apropiados a la experiencia y a la investigación**, con el fin de facilitar el trabajo de la práctica administrativa. Tales principios no deben ser tomados de forma rígida y absoluta, por el contrario, son **relativos y flexibles** (de ahí la denominación “principios generales” de la administración, pues se aplican en sentido genérico). Podemos inferir que no hay una sola regla para cada caso, sino que es preciso hacer una combinación de las mismas para dar respuesta a un problema, es aquí donde la experiencia juega un papel importante.

En sentido estricto, esta escuela sostiene que la Administración se formó de la experiencia, y a través de los años se hizo necesario el desarrollo y aplicación de principios generales para asentar las bases de esta disciplina. En efecto, **la**

**experiencia nos permite observar, describir, analizar y explicar los hechos**, para que en cierta medida se puedan inducir algunas generalizaciones que sirvan de guía al administrador proactivo. Toda organización es un sistema abierto con miras a lograr objetivos y producir resultados que permitan al emprendedor crecer y diversificarse, recuperar su inversión y ser un estándar de evaluación en el desempeño de las organizaciones.

En los temas de logro de objetivos y generación de resultados, la administración empírica retoma las aportaciones más importantes de otras corrientes administrativas. En concreto, este enfoque se considera como **un estilo de pensamiento actualizado de la teoría clásica de la Administración**.

Según la teoría empírica, la Administración es una técnica de coordinación de actividades grupales influida por la sociedad. Y la tarea de todo administrador está definida en las etapas del proceso administrativo.

## **6.2. Peter Drucker (1909): aportaciones**

Autor de varios libros sobre economía, administración y sociedad, considera a la Administración como **disciplina eminentemente práctica**. Su principio directriz es el siguiente: un hombre que produce dos hojas de pasto donde antes sólo crecía una sirve más a su gente que una persona ocupada en pensamientos especulativos. En su opinión, el conocimiento que no se aplica carece de valor en la Administración.

Ha estado practicando la administración por objetivos y el dominio de sí. Con estas características, ha trabajado como consultor para docenas de empresas en todo el mundo, por lo que dice: “la consultoría es mi laboratorio”. Precisamente **la consultoría** es fuente de su gran conocimiento respecto **del desempeño de las organizaciones, tecnología, métodos administrativos y mercados**. Lee muy poco acerca de la teoría administrativa, rara vez receta remedios definitivos; **su planteamiento es socrático, cuestiona sobre asuntos fundamentales y hace pensar a sus clientes**.

Recomienda **la simplicidad en métodos, procedimientos y técnicas administrativos**; y **desechar todo vocabulario especial o de difícil comprensión**. Él mismo lo lleva a cabo: en sus análisis de organizaciones, plantea preguntas sencillas que tienen profundas implicaciones prácticas; las sugerencias que hace no se basan en adivinaciones, sino en una experiencia amplia, análisis estrictos, discernimiento penetrante e inequívoco sentido de lo práctico.

Define al **gerente** como el **responsable del desempeño eficiente** de una organización, es decir, del uso adecuado de los recursos productivos. Sus **funciones básicas** son:

|                     |  |
|---------------------|--|
| <b>Planeación</b>   | Planear no sólo sus actividades diarias sino también sus tareas a largo plazo, necesarias para la supervivencia, crecimiento y desarrollo tecnológico para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. |
| <b>Organización</b> | Reclutar gente, entrenarla, definir sus responsabilidades y deberes.   |
| <b>Motivación</b>   | Mantenerse sensible a las necesidades, siempre cambiantes, y verificar que el personal trabaje en la mejor forma posible.  |
| <b>Comunicación</b> | Ser ante todo un oyente de primera categoría, si desea comunicarse correctamente.  |
| <b>Evaluación</b>   | Ingeniar evaluaciones adecuadas para medir el desempeño propio y de cada integrante en la organización.  |
| <b>Desarrollo</b>   | Luchar por alcanzar la perfección en su trabajo a través del entrenamiento, dirección y estímulo.  |

En *The effective executive*, uno de sus mejores libros, menciona las **principales características de un ejecutivo eficiente:**

- ❑ Su atención se enfoca en objetivos.
- ❑ Se concentra en una sola tarea.
- ❑ Establece prioridades.
- ❑ Sus directrices de acción están orientadas a participar y motivar a otros a que contribuyan en la organización.
- ❑ Sabe que el tiempo es el recurso máspreciado.
- ❑ Acepta y promueve la influencia que puede tener el trabajador con sus sugerencias e innovaciones.
- ❑ No se preocupa demasiado en las relaciones humanas.
- ❑ Cualquier persona es capaz de mejorar su propia contribución.

Otros libros de Drucker, de gran utilidad para el estudioso de la Administración: *La innovación y el emprendedor innovador*, *La gerencia de empresas*, *Las fronteras de la Administración*, *La gerencia del futuro*, *Sociedad poscapitalista y su visión sobre la Administración*, *La economía y la sociedad* y *La organización basada en la información*.

**La administración por objetivos** es considerada como su principal contribución a la práctica administrativa, por lo que ha sido adoptada con éxito por gran número de empresas a nivel mundial. En este orden, afirma que es importante organizar una empresa como un equipo que busca en forma compacta **alcanzar objetivos específicos**; aunque en la realidad no es tan fácil, pues lo que para un departamento es ideal para otro puede convertirse en problema dentro del proceso real de trabajo. Para aminorar estos contratiempos, **los objetivos deben ser cuidadosamente seleccionados y dictados por el más alto nivel directivo, pero la responsabilidad de alcanzarlos es de todos.**

La administración por objetivos puede ser resumida como **un proceso** en el cual se examinan diferentes alternativas desde varios puntos de vista:

- ❑ Definir objetivos.
- ❑ Establecer prioridades.
- ❑ Estimular a los administradores hacia los objetivos.
- ❑ Fijar canales adecuados de comunicación.
- ❑ Asignar recursos en forma cuidadosa.
- ❑ Llevar a cabo cambios en la organización para la implantación de esta filosofía.
- ❑ Evaluar resultados.

### 6.3. Ernest Dale: aportaciones

Como concepto, la organización alude, por un lado, al ente físico (empresa, Iglesia, o cualquiera institución); y por otro, al **proceso gerencial: como función administrativa** cuyo objetivo es puntualizar el modo como se dispone y asigna el trabajo entre los miembros de la empresa para alcanzar una eficiencia máxima.

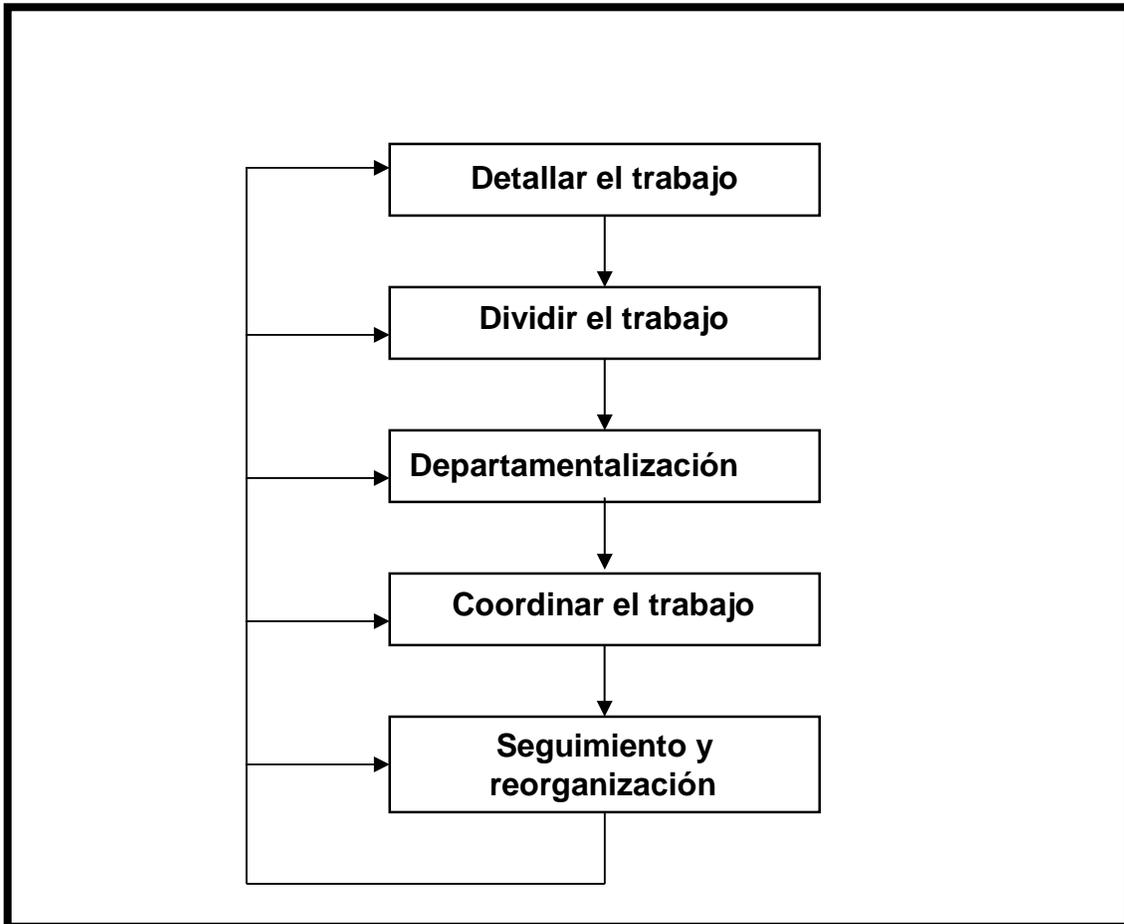
Según la American Management Association (AMA), quien realizó un estudio durante dos años en 40 empresas, **planear la organización** es el proceso de definir y agrupar las actividades de la entidad, de tal suerte que se puedan asignar en forma lógica y ejecutar de la manera más eficaz.

En este contexto, la importancia que da este autor al proceso organizacional le otorga trascendencia como uno de los representantes de la Escuela Empírica. Entre sus obras más significativas, citamos: **Administración teoría y práctica** (1968), *Organización*, (1967) y *Planeación y desarrollo de las estructuras organizacionales* (1952).

En **Administración y teoría práctica**, describe las **etapas más relevantes** para llevar a cabo el **proceso organizacional**:

- **Detallar todo el trabajo a realizar para alcanzar las metas de la organización.**  
Cualquier entidad es creada con fines específicos: un hospital, para cuidar y sanar enfermos; una empresa, para producir bienes y servicios. Y para llevarlos a cabo, **debe precisar sus tareas**. Por ejemplo, antes de que los organizadores de un hospital puedan atender a sus enfermos, es necesario que adquieran equipo, contraten médicos generales y especialistas, contadores, químicos, administradores, etcétera.
- **Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas lógicamente y confortablemente por una persona o grupo.** En esta parte del proceso, debe cuidarse que no se le asignen al trabajador actividades fuera de sus habilidades o capacidades.
- **Combinar el trabajo de los miembros de la empresa de manera lógica y eficiente.** Se define cómo estarán integradas las áreas más importantes: ventas, producción o finanzas. En cualquier departamento hay trabajadores con distintas destrezas y niveles de experiencia, cuyas interacciones están determinadas por procedimientos establecidos. Esta combinación de trabajo suele llamarse **departamentalización**.
- **Crear un mecanismo** para coordinar el trabajo de todos los miembros en un todo unificado y armónico.
- **Controlar la efectividad de la organización** y hacer los ajustes necesarios para mantener o aumentar su efectividad.

Esquemático este proceso, aparece de la siguiente manera:



Continuando con sus apreciaciones del proceso organizacional, Dale analiza **las ventajas y desventajas de los organigramas** (tema debatido entre los tratadistas de la Administración). Una de sus bondades es que la empresa ofrece un cuadro a sus empleados de cómo se estructura, así pueden determinar su posición y saber cuántos peldaños hay que escalar para ser un elemento de estatus. No obstante, el organigrama es un instrumento **poco transparente**, por ejemplo, no muestra las relaciones informales.

Asimismo, este autor evalúa el concepto de descentralización, que tiene valor solamente en cuanto ayuda a la empresa a lograr eficientemente sus objetivos. **Para determinar el grado adecuado de descentralización**, deben considerarse los factores siguientes:

- ❑ Influencia del medio ambiente comercial fuera de la organización (mercado y competencia, por ejemplo).
- ❑ Tamaño y tasa de crecimiento de la organización.
- ❑ Características específicas de la empresa: historia, destreza de los gerentes, preferencias de la alta gerencia, etcétera.

Los dos primeros ayudan a determinar el grado lógico de descentralización, el último, sugiere lo que los gerentes probablemente van a hacer.

Dale subraya la importancia de **solucionar los problemas en equipo**, ya que en éste hay elementos que pueden contribuir con su destreza, conocimiento y fortaleza a superar los obstáculos. **Los comités** son ejemplo de estructura de equipo. Éstos y las fuerzas tácticas (equipos de proyecto) comparten ventajas y desventajas con otros tipos de asociación. Sin embargo, como son parte formal de la estructura organizacional y de los procesos de trabajo, tienen sus peculiaridades: **mejor calidad en la toma de decisiones, mayor probabilidad de ejecución, buena coordinación, adiestramiento de los gerentes y dispersión del poder.**

#### **6.4. Dale Carnegie: aportaciones**

Sostiene que **la función básica de toda organización** es hacer que hombres y mujeres lleguen a conocer sus habilidades personales y que, al desarrollarlas, alcancen mayor perfección y realización individual en el ámbito profesional donde trabajan. Da importancia a la **comunicación eficaz y a las relaciones interpersonales.**

Ocupa un lugar muy importante en el estudio de la **motivación humana**. Algunas de sus aportaciones más destacadas están reunidas sus obras *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* y *Cómo suprimir las preocupaciones y disfrutar de la vida*.

Su método Dale Carnegie®, basado en años de experiencia e investigación, ofrece las técnicas más innovadoras para orientar las necesidades empresariales de cada momento.

Dale Carnegie® es **un proceso de entrenamiento para alcanzar el éxito**. La práctica contribuye a aprovechar al máximo el desarrollo de habilidades para la calidad y el manejo interpersonal. Los individuos se convierten en líderes; los grupos, en equipos productivos y buenas organizaciones.

Este autor ofrece además algunos **“secretos” para el éxito de las organizaciones**:

- ❑ Tener enfoque y pensamiento siempre hacia el futuro, pues estamos en la época del liderazgo y las prácticas de negocios en grande.
- ❑ Fomentar relaciones laborales orientadas hacia un objetivo.
- ❑ Dirigir la organización hacia el servicio.
- ❑ Aplicar tecnología de vanguardia para alcanzar las metas.
- ❑ Desarrollar un valor agregado.
- ❑ Talento para trabajar en equipo.

Carnegie está convencido de la importancia de **las relaciones interpersonales**. Nos dice que debemos mostrar interés verdadero en la gente, permitir que se manifieste y dejarla hablar ampliamente. Asimismo, ser buenos receptores de las ideas de los demás y promoverlos a que sugieran, aprender a escuchar y no reprimir ni prejuizar; e interpretar palabras y emociones por separado para no incurrir en malos entendidos.

En lo que respecta **al trabajo en equipo**, debe haber comunicación efectiva entre sus miembros. A pesar de que se trata de un grupo, hay que atender a la gente de manera individual, convertir las metas grupales en metas individuales, compartir la gloria al igual que la derrota. **El líder y el entrenador** deben ser parte del equipo, hacer que cada integrante se responsabilice. Además, **el líder** debe aprender el nombre de

todos los participantes, planear bien su trabajo y seguirlo al pie de la letra, sólo así se ganará respeto y la convicción de los demás.

Finalmente, Carnegie piensa que el directivo debe ser sincero con los demás, no criticar ni condenar, hacerlos sentir importantes y demostrarles amistad apoyándolos y dándoles un estatus ante los otros. Y está convencido **que el aprender no está en el saber, sino en el actuar**; la felicidad del ser humano reside en sus actos no en sus ideales.

### **6.5. Alfred P. Sloan Jr.: aportaciones**

Reconocido principalmente como uno de los mejores presidentes de General Motors Company y por continuar con la obra de su padre, quien inventó el **arte de gestionar una gran empresa**, aportó una descripción interesante sobre **el desarrollo del trabajo de los empleados**. Logró dirigir su negocio no con base en el precio, sino en la comercialización de **autos que interesaban a diferentes segmentos del público** en todo el país. Por eso constituyó **divisiones independientes, sujetas a la dirección central de la oficina matriz**, para comercializar las líneas de Buick, Oldsmobile, Pontiac, Cadillac y Chevrolet.

Primero **creó una oficina corporativa**, cuya labor era distribuir los recursos y coordinar las divisiones operativas de la compañía, **pero no dirigirlos**. Esta oficina proveía a cada división de lo que necesitaba (dinero, fábricas y personal de ventas) para **funcionar con autonomía**. Para enlazar las divisiones, promulgó procedimientos estándares en la realización de presupuestos, contrataciones, elaboración de pronósticos, informes de ventas, etcétera. También estableció **consejos interdivisionales**, donde los ejecutivos y el personal podían compartir ideas y buscar formas para aprovechar las economías de escala. Así, logró el balance correcto: GMC tenía la mezcla adecuada **de control central e independencia de las divisiones**, además de muchas formas de compartir ideas.

Sloan tenía talento tanto para la estrategia como para la organización, **la corporación moderna y separada en divisiones fue en gran medida una creación suya**: ideó la forma de establecerla e hizo que funcionara.

## **6.6. Aplicaciones actuales en las organizaciones**

Entre las fuerzas más importantes que hoy día revolucionan a la Administración están la globalización, la organización que aprende y la administración de la calidad total.

**La globalización** se refiere al surgimiento de empresas multinacionales en el mercado global, que no cesa de expandirse. Incluso las empresas pequeñas deben tomar decisiones estratégicas importantes con base en consideraciones internacionales. Por ello es evidente que las organizaciones requieren del empirismo, aplican de una u otra forma sus aportaciones: **el enfoque comparativo de casos y experiencias, cómo influir en la gente (comunicación eficaz y manejo de relaciones humanas), liderazgo, capacitación, motivación y administración por objetivos o de resultados.**

Los ambientes modernos tienden a ser complejos, dinámicos e inciertos. Tener capacidad de respuesta implica estar cambiando continuamente y aprendiendo nuevas formas de actuar, de los éxitos y los fracasos de otras compañías. Algunos expertos sostienen que la única ventaja sustentable es aprender más rápido que la competencia, con la competencia y para la competencia. En este orden, la Escuela Empírica nos da armas para enfrentar los nuevos retos y crear organizaciones hábiles para generar, adquirir, estudiar y transferir conocimiento y percepción. General Electric y Honda, buenos ejemplos, son hábiles para **resolver problemas, experimentar con enfoques nuevos, aprender de sus propias experiencias y de otras organizaciones, y desplegar sus conocimientos rápida y eficientemente.** Estas entidades:

- ❑ Toman decisiones con base en datos y evidencias, en vez de estimaciones y supuestos.
- ❑ Constantemente buscan nuevos conocimientos, persiguen horizontes y oportunidades. Revisan cuidadosamente éxitos y fracasos, en busca de lecciones y comprensión más profunda.
- ❑ Aprenden *benchmark*: identifican e implementan las mejores prácticas de negocios de otras organizaciones.
- ❑ Comparten ideas a través de una comunicación efectiva, motivación y capacitación adecuada.

En la medida que una organización se esfuerza en maximizar su capacidad de respuesta, debe equilibrar sus necesidades para lograr eficiencia y eficacia, pues aunque sus condiciones sean similares a otra entidad, sus intereses pueden ser muy diferentes. En esto reside el éxito o el fracaso.

Finalmente, el pensamiento pragmático es aprovechado por diversos centros de enseñanza y actualización profesional. Tenemos institutos con el nombre de estos grandes pilares de la corriente neoclásica: Dale Carnegie Training, Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, etcétera. Además, hay muchas empresas nacionales e internacionales que han aplicado exitosamente filosofías como la de la administración por objetivos, y teorías de motivación y estudio de las relaciones públicas. Definitivamente, sin una base académica, pero con experiencia y muchos deseos de triunfar en una sociedad retadora como la nuestra, esta corriente administrativa generó un mundo de conocimientos, habilidades y prácticas para el emprendedor.

## **Unidad 7. Escuela de Sistemas. Generalidades**

- 7.1. Orígenes
- 7.2. Ludwing von Bertalanffy
- 7.3. Katz y Kahan
- 7.4. James E. Rosenzweig
- 7.5. C. West Churchman
- 7.6. Stafford Beer
- 7.7. Aplicaciones actuales en las organizaciones

## 7.1. Orígenes

Los sistemas no son un tema nuevo, desde épocas anteriores ha habido interés por estudiarlos; y a medida que se conocen más, su conceptualización se va enriqueciendo y sus campos de aplicación ampliándose. El enfoque de sistemas permite abordar tanto el funcionamiento de una empresa, como de un país o de un ser vivo; y en el campo de la Administración, ha permitido analizar a las organizaciones como sistemas abiertos, cuyo funcionamiento depende de factores internos y externos.

## 7.2. Ludwing von Bertalanffy

En 1940, este biólogo alemán inicia sus estudios sobre los sistemas en el campo de la física, química, cinemática y termodinámica. En 1951, en un artículo, se refiere por primera vez a la “teoría de sistemas”, con la cual pretendía establecer hipótesis y formulaciones conceptuales de aplicación universal.

**Supuestos básicos** de la teoría general de sistemas:

- ❑ La tendencia hacia la integración de distintas ciencias (naturales y sociales).
- ❑ Puede ser una forma más amplia de estudiar los campos no físicos del conocimiento científico (ciencias sociales).
- ❑ Mediante ésta y el desarrollo de principios unificadores que atraviesen los universos de diversas ciencias, es posible aproximarse al objetivo de toda ciencia.

**La teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:**

- ❑ **Los sistemas existen dentro de sistemas.** Las moléculas habitan dentro de las células, éstas en tejidos, éstos en los órganos y éstos en los organismos.
- ❑ **Los sistemas son abiertos.** Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas.
- ❑ **Las funciones de un sistema dependen de su estructura.** Por ejemplo, los tejidos musculares se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

### 7.3. Katz y Kahan

Estos investigadores de la Universidad de Michigan fueron los primeros en presentar una visión de los sistemas abiertos realizando estudios en diversas organizaciones. Y sus trabajos los llevaron a entender a las organizaciones en función de **cuatro elementos**:

- **Naturaleza de los sistemas sociales:** consideraron que debido a que los seres humanos traen consigo actitudes, percepciones, hábitos o expectativas propias, las organizaciones son **sistemas sociales muy complejos**.
- **Componentes del sistema social:** comportamiento, normas y valores.
- **Descripción de los subsistemas:** productivos, de apoyo, mantenimiento, adaptación y administrativos.
- **Relación con el entorno:** toda organización es un subsistema de un sistema mayor, que al interactuar y vincularse entre sí modifica y afecta su funcionamiento operativo.

### 7.4. James E. Rosenzweig

Considera a la organización como **un sistema organizado, compuesto por partes interdependientes (subsistemas)**, y perfectamente delimitado de un entorno externo (**suprasistema ambiental**). En este modelo hay **cinco subsistemas**:

|                    |   |
|--------------------|---|
| De metas y valores | Así como la organización toma los valores del medio sociocultural, también determina y ejerce influencia para la adquisición de determinados valores. |
| Técnico            | Se encarga de transformar los insumos en productos, a través de la tecnología.  |

|                |  |
|----------------|--|
| Estructural    | Permite identificar la organización y coordinación de actividades mediante herramientas administrativas, como los organigramas, descripción de puestos y procedimientos, dirección en que fluye la comunicación y autoridad. |
| Psicosocial    | Implica el comportamiento, la motivación y todas las relaciones generadas en la dinámica grupal.   |
| Administrativo | Su importancia radica en la integración de las funciones y prácticas administrativas, y la relación entre la organización y el medio ambiente. Asimismo, permite que todos los subsistemas funcionen adecuadamente.          |

### 7.5. C. West Churchman

Considera que la utilidad del enfoque de sistemas es **su aplicación universal y real**.

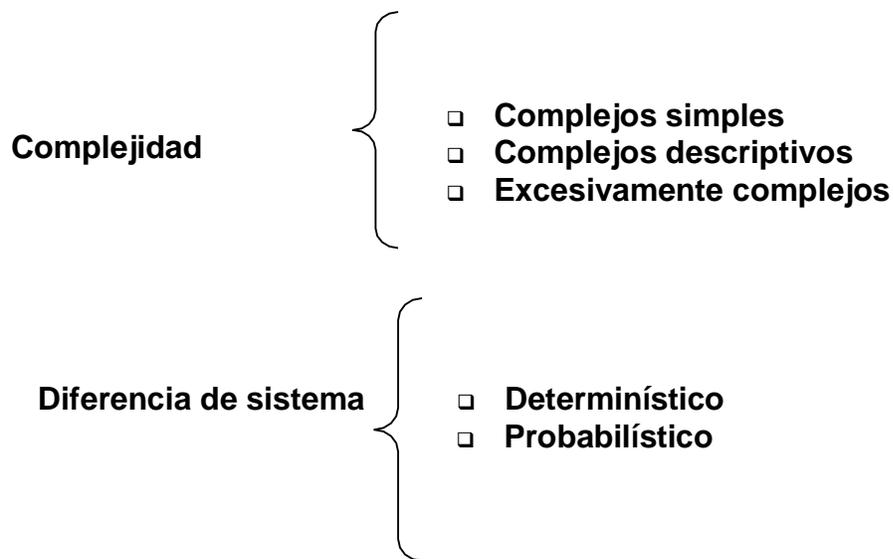
Además, señala que los componentes de la organización vista como un sistema son:

- ❑ **Objetivos del sistema total.** Fines que persigue la organización como sistema.
- ❑ **Entorno del sistema.** Todo lo que ésta fuera de éste.
- ❑ **Recursos del sistema.** Medios con los que cuenta para llevar a cabo el logro de sus objetivos.
- ❑ **Componentes del sistema.** Actividades que hacen posible el alcance de sus objetivos.
- ❑ **Administración del sistema.** Consiste en verificar que los planes han sido ejecutados de la manera correcta, con base en la planeación y control.

### 7.6. Stafford Beer

Analiza los sistemas desde el punto de vista de la cibernética, y los define como un **conjunto de elementos relacionados entre sí** que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo, operando insumos o entradas, para proveer salidas o productos.

Para la mejor comprensión de los sistemas, Beer los clasifica de acuerdo con dos criterios:



En función de los criterios anteriores, surge otra tipificación con seis categorías:

- ❑ Sistema determinístico simple
- ❑ Determinístico complejo
- ❑ Determinístico excesivamente complejo
- ❑ Probabilístico simple
- ❑ Probabilístico complejo
- ❑ Probabilístico excesivamente complejo

Finalmente, según Beer, los sistemas en la cibernética son excesivamente complejos, probabilísticos y autorregulados.

### **7.7. Aplicaciones actuales en las organizaciones**

Al analizar a las empresas desde el enfoque de sistemas, nos damos cuenta de la importancia de hacerlo a partir de una visión integral de sus elementos, y no de manera fragmentada. Esto permitirá resolver sus problemas globalmente, ya que los resultados en uno de sus componentes afectan y modifican a los otros.

## **Unidad 8. Enfoques cuantitativos o matemáticos. Generalidades**

- 8.1. Antecedentes
- 8.2. Proceso de decisión
- 8.3. Modelos y técnicas matemáticas
- 8.4. Aplicaciones actuales en las organizaciones
- 8.5. Igor H. Ansoff
- 8.6. Rusell L. Ackoff
- 8.7. F. W. Harris
- 8.8. A. K. Erlang

## 8.1. Antecedentes

El enfoque matemático o cuantitativo no es considerado una escuela definida en el sentido de las anteriores corrientes administrativas, sino una tendencia amplia que ha ganado muchos adeptos en las últimas décadas, principalmente con el desarrollo de nuevas tecnologías. Cuenta con antecedentes universales: en 1654, Pascal pone las bases de la teoría de la probabilidad; y en 1801, Gauss publica la teoría del número, donde perfecciona los estudios del primero. Hoy día, se aplica, por ejemplo, en la calidad e investigación de operaciones en problemas de líneas de espera en instituciones bancarias, manejo de inventarios, etcétera.

Además, cuando la Administración se convirtió en una disciplina universitaria y consideró a las matemáticas como herramienta imprescindible de la práctica administrativa, se concluyó que **la investigación de operaciones es el punto medular de estudio en los problemas organizacionales, y junto con ella la estadística.**

Este enfoque intenta **reducir los eventos de la organización en términos más objetivos y cuantificables**, diseñando para ello **modelos matemáticos** con características propias que permitan solucionar los problemas empresariales.

Surge a partir de estos factores:

- Los trabajos sobre la teoría de los juegos, de Von Neumann y Morgenstern (1947).
- El estudio del proceso de decisión, de Herbert Simon.
- La existencia de decisiones cuantitativas o programables.
- El nacimiento y desarrollo de la era de las computadoras.

Asimismo, una de las técnicas más utilizadas para resolver problemas administrativos es la **investigación operacional**, originada durante la Segunda Guerra Mundial. La incesante preocupación por aplicar un método científico de investigación y

experimentación para mejorar los armamentos militares llevó a los aliados a expandir sus estudios al sector de las operaciones de guerra. A partir de 1945, **el análisis de operaciones** empezó a ser aprovechado con gran éxito por empresas estadounidenses, sobre todo en maniobras militares.

## 8.2. Proceso de decisión

**La toma de decisiones es una práctica diaria** en las organizaciones **que demanda aspectos racionales y objetivos**, según la jerarquía y funciones que desempeñe un individuo en la institución. No todas las decisiones son de índole empresarial, algunas son triviales o no afectan al sistema operativo de la entidad. Pero a este enfoque administrativo le interesan las primeras, pues **tratan de lograr el objetivo** de la empresa: **la productividad, y con ello el aumento de utilidades.**

Utilizando cualquier método o modelo matemático, la decisión implica llevar a cabo un proceso, que en su **forma** más simple está conformado por tres pasos:

Determinación del problema

Alternativas posibles de solución

La mejor alternativa para el caso

Este proceso permite al administrador **revisar de manera analítica todos los factores que envuelven al problema, y buscar soluciones.** En este examen, debe **aplicar las técnicas y métodos cuantitativos que le permitan valorar cada alternativa de estudio.** Finalmente, dependiendo de los objetivos, políticas y recursos de la empresa, **se escogerá la alternativa más adecuada.**

### 8.3. Modelos y técnicas matemáticas

Las organizaciones enfrentan a diario **situaciones que generan problemas** que el administrador debe resolver. Así, de manera consciente o inconsciente, comienza a plantearse modelos para analizar esas dificultades y generar alternativas.

Los modelos se consideran como la **representación de algo**. Pueden ser **físicos** (una maqueta), **intangibles** (una gráfica), etcétera. Su importancia radica en que, a través de **una simplificación de la realidad, permiten manipular mediante la simulación situaciones reales, complejas y difíciles**. Por ello pueden aplicarse ampliamente en la teoría matemática.

Hay dos clases de **modelos matemáticos: descriptivos y normativos**. Los primeros representan **una relación**, pero sin indicar un curso de acción; los segundos son **prescriptivos** porque determinan el plan de acción que el administrador debe seguir para alcanzar un objetivo. Los descriptivos son útiles para **pronosticar la conducta de sistemas**, mas no pueden identificar la “mejor” ruta de acción.

Muchos **modelos estadísticos son descriptivos**. Por ejemplo, un **modelo de regresión** indica la relación entre una variable dependiente y otra(s) independiente(s); o uno **de línea de espera**, ya que permite a quien toma las decisiones pronosticar diversas características de situaciones de líneas de espera, suponiendo que se tienen ciertos datos sobre las variables independientes.

Además de la clasificación de modelos descriptivos y normativos, hay otras: **determinísticos y estocásticos, lineales y no lineales, estáticos y dinámicos, y de simulación**. Los últimos se basan en un proceso de planteamiento de modelos y experimentación para **describir y/o analizar un problema o área de problemas específicos**. Como este modelo no requiere funciones matemáticas de forma cerrada para relacionar las variables, es posible simular sistemas complejos cuyo modelo no puede expresarse matemáticamente.

Con base en el análisis de los modelos anteriores, encontramos las siguientes **aplicaciones matemáticas que permiten desarrollar eficientemente el proceso de toma de decisiones:**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Programación lineal        | Está compuesta de técnicas como el PERT (Program Evaluations and Review Technique [Técnica de evaluación y revisión de programas]) y CPM (Critical Path Method [Método de la ruta crítica]). Éstas son las principales técnicas de redes de administración de proyectos utilizadas actualmente.                                  |
| Teoría de colas            | Su objetivo principal es desarrollar un análisis óptimo entre los costos de servicio y pérdidas de espera. Sirve para detectar cuellos de botella en los procesos de producción.   |
| Teoría de la probabilidad  | En este modelo, se analiza el riesgo o las posibilidades de aparición de eventos, y se define la decisión como la selección de una alternativa. Para tomar una decisión correcta, se necesita conocer el riesgo de cada opción y la probabilidad de éxito, que no es fortuito, sino producto de la buena y oportuna información. |
| Econometría administrativa | Mide la economía o el estado de un macrosistema. La investigación de mercados es un ejemplo de esta disciplina.  |

#### **8.4. Aplicaciones actuales en las organizaciones**

Los modelos matemáticos se aplican, por ejemplo, en **la investigación de mercados** para medir el comportamiento de las ventas, calidad de un producto o servicio, grado de satisfacción o daño que produce un bien en la sociedad; publicidad y posicionamiento de marca, modelos considerados en la programación o proyecto de lanzamiento de un producto o servicio. Asimismo, en el área de operaciones se emplean modelos de transporte, mantenimiento y localización de planta, control de inventarios, etcétera.

Todo aquello que **requiere planeación y control de las operaciones de una empresa exige** alguna herramienta matemática para el soporte de las decisiones.

### 8.5. Igor H. Ansoff

Nació en Vladivostok, en medio del caos de la revolución rusa. Emigró a Norteamérica, donde estudió ingeniería y matemáticas. Luego, se especializó en planificación en la Lockheed Aircraft Corporation, donde obtuvo experiencia **analizando las complejidades de un ambiente de negocios**. Enseñó en diversas universidades de Estados Unidos y Europa.

Escribió obras importantes como *Corporate Strategy* (1965), *Business Strategy* (1969), *Strategic Management* (1984), *The Firm: Meeting The Legacy Challenge* (1986) y *The New Corporate Strategy* (1989).

Propuso varias **categorías de estrategia** (por lo que es conocido como el padre de la administración estratégica). Una empresa encaja en cualquiera de ellas, o puede hacer combinaciones de éstas cuando busca objetivos a largo plazo:

- Máximo rendimiento actual: generar ganancias.
- Utilidades de capital: obtener ganancias a corto plazo.
- Liquidez de patrimonio: atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial.
- Responsabilidad social: mostrar interés en cuestiones cívicas.
- Filantropías: destinar recursos a objetivos no económicos o a instituciones no lucrativas.
- Actitud ante los riesgos: reducir riesgos aunque disminuyan las utilidades.

**Simplificó su concepto en dos oraciones:** "la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente", "cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro".

### **8.6. Rusell L. Ackoff**

Reconocido mundialmente por estudiar y difundir el concepto de sistema en las organizaciones, ha escrito numerosos libros, entre los que sobresalen: *Sicólogos* (1947), *Gerencia en pequeñas dosis*, *La corporación democrática* (1994), *Rediseñando el futuro* (1974) y *Las fábulas de Ackoff* (1991).

Considera que los **problemas de la organización en la edad de los sistemas son el autocontrol, la humanización y la adaptación al ambiente**. Por otro lado, en sus aportaciones hay una preocupación fundamental por estudiar y buscar solución a las dificultades de los países subdesarrollados. Un ejemplo de ello es el esfuerzo que realizó en Filadelfia, EE.UU., a principios de la década de 1990, en el proyecto de recuperación de zonas marginadas, con la participación de los habitantes de esos lugares. Para 1994, este programa no sólo fue un éxito y se autofinanció, sino que se amplió a más de 200 comunidades estadounidenses de pocos recursos.

Ackoff plantea un enfoque radical para la interpretación de los problemas que parecen normales **en la actividad gerencial** y alerta sobre las consecuencias que puede sufrir una organización al no comprender las interrelaciones generadas en su interior

### **8.7. F. W. Harris**

En 1915, desarrolló el modelo de la cantidad económica de pedido, que sirve para determinar el volumen óptimo de materiales o artículos que deben adquirirse o fabricarse.

El interés por el estudio de los inventarios ha sido de gran importancia, puesto que frecuentemente representan más del 30% de los activos totales de una organización, y demandan cargos extras: mantenimiento, primas de seguro, almacenaje, gastos administrativos, etcétera. Por tanto, administrarlos no simplemente es una buena estrategia, sino una necesidad financiera: se puede alcanzar un equilibrio entre la satisfacción del cliente y las inversiones en activo a través de una buena administración de inventarios.

Los inventarios se consideran **recursos utilizables** almacenados en algún punto determinado del proceso. Por ejemplo, **en el de producción**, están definidos en la materia prima; y en **el de venta**, están marcados por el número total de productos terminados que se pueden ofrecer al mercado en un momento dado. Y su función básica es el desglose.

La mayor parte de los **modelos básicos de inventarios** se basan en **criterios de costos** como:

- ❑ **De pedido:** cuando hay alguna actividad para reabastecer los inventarios.
- ❑ **De conservación:** al tener un determinado nivel de inventarios durante un periodo específico.
- ❑ **De agotamiento:** al no poder satisfacer una demanda.

Dentro de esta teoría matemática, **los modelos relacionados con los inventarios** son:

|  |   |
|--|---|
| <b>Clásico de cantidad económica de pedido</b> | La demanda es constante; el tiempo de adelanto, cero; y el reabastecimiento, inmediato y no se permiten agotamientos. |
| <b>Comercial</b>                               | Los inventarios se adquieren de proveedores externos a la empresa.  |
| <b>De producción</b>                           | La empresa fabrica en forma interna los inventarios para reabastecimiento.  |

|   |   |
|---|---|
| <b>Del tamaño de lote de producción</b> | El abastecimiento de los inventarios ocurre en el transcurso del tiempo, y no instantáneamente. |
|---|---|

Los sistemas de inventarios más comunes son:

- ❑ **De clasificación A-B-C:** método de clasificación para separar los artículos de inventarios en tres grupos con base en algún criterio.
- ❑ **De punto de orden:** se mantiene un registro perpetuo de los artículos.
- ❑ **De revisión periódica:** los inventarios se revisan en intervalos fijos de tiempo.

### 8.8. A. K. Erlang

En la vida diaria de cualquiera de nosotros y en la mayoría de las organizaciones se presentan momentos en los cuales es necesario **esperar**. Situación común en los bancos, inscripciones escolares, transportes públicos, etcétera. En las empresas estas líneas de espera son frecuentes, por ejemplo, para el mantenimiento de las máquinas; o en el sistema financiero, para definir el orden de las inversiones que permitan una mayor rentabilidad y uso del dinero.

En 1910, Erlang desarrolló un **modelo de líneas en espera o de cola**, a partir de estudios en personas que llamaban a un conmutador telefónico.

Los modelos de líneas de espera se consideran **descriptivos y estocásticos**. Es decir, no pretenden resolver los problemas de espera, más bien **describen el sistema de línea de espera al calcular las características de operación de la línea**. Estas características van desde el número de unidades a ser atendidas, cantidad de estaciones que atenderán y la forma del servicio real. Por ello estos modelos son más de descripción que de optimización.

Dentro de la teoría matemática, el modelo relacionado con las líneas en espera es el **de notación de Kendall**, donde las llegadas y servicios ocurren al azar.

Los sistemas de líneas en espera en las organizaciones son:

- **De líneas en espera:** todas las unidades que se encuentran esperando en la fila, o están siendo atendidas.
- **De líneas en espera de canales múltiples:** las instalaciones de servicio están dispuestas en paralelo.
- **De líneas en espera de etapas múltiples:** las instalaciones se disponen en serie.

**Sistema de líneas de espera M/M/S:** se caracteriza por llegadas aleatorias, servicio aleatorio, S canales de servicio y una línea de espera.

## **Unidad 9. Escuela Neo-humano- relacionismo: aportaciones y limitaciones**

- 9.1. Antecedentes y características
- 9.2. Abraham Maslow
- 9.3. Douglas McGregor
- 9.4. Chris Argyris
- 9.5. Herbert A. Simon
- 9.6. Frederick Herzberg
- 9.7. Rensis Likert
- 9.8. Blake y Mouton
- 9.9. Aplicaciones actuales en las organizaciones

### 9.1. Antecedentes y características

El Neo-humano-relacionismo o Teoría del Comportamiento critica al enfoque clásico, a la burocracia y a la teoría de las relaciones humanas porque considera que nunca trataron al factor humano en forma individual. Por ello esta corriente analiza a las personas y su comportamiento **en forma individual, con el supuesto de que la motivación aumenta la productividad de la empresa**. Califica **las relaciones** como un **factor relevante para administrar** las organizaciones con eficiencia y productividad. Asimismo, sostiene que para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta de las personas. **El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos**; en este sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede hacer que su organización funcione mejor y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización, en tanto se controlen las otras **variables** de producción.

### 9.2. Abraham Maslow (1908-1970)

Se da a conocer con su libro *Motivación y personalidad*, en donde señala una **jerarquía de las necesidades básicas del ser humano** que rápido se convirtió en guía de motivación para el personal de las empresas. Argumenta que la **motivación** no es un evento aislado que pueda producir una respuesta perfectamente distinguible tal y como lo propone la psicología conductual; sino **una serie de factores jerarquizados que actúan sobre el ser total**. Para él, las necesidades pueden ser tanto **fisiológicas como psicológicas**. A su vez, éstas comprenden algunas primarias, que el hombre **debe satisfacer necesariamente**, de lo contrario, puede enfermar e incluso morir. Y para identificarlas, **Maslow** hizo una serie de **consideraciones**:

- ❑ Ausencia produce enfermedad.
- ❑ Presencia previene enfermedad.
- ❑ Reimplantación cura enfermedad.
- ❑ **En ciertas situaciones muy complejas (de libre elección), la persona privada de ella, la prefiere ante otros satisfactores.**

- **Resulta inactiva, de muy menguado efecto o nula funcionalmente en la persona saludable.**

Estas consideraciones se refieren a las **necesidades fundamentales del organismo humano** en relación con su **funcionamiento biológico y fisiológico**, y simplemente aseguran la supervivencia: alimento, aire, refugio, sexo y sueño. Son exigencias que en primera instancia deben de ser satisfechas para luchar por otros satisfactores.

Luego de las necesidades básicas, hallamos las **de seguridad**. **Éstas permiten a la persona saber que no está corriendo riesgos que pongan en peligro su vida o integridad física, pues hay factores que le aseguran vivir en un mundo estable y previsible.** Por ejemplo, la seguridad en la permanencia en el trabajo y percepción de ingresos; seguridad física, de la posesión de un hogar, una familia, etcétera.

También hay **necesidades de crecimiento**, consideradas como **secundarias para la supervivencia biológica** de los hombres; sin embargo, su insatisfacción impide el desarrollo psicológico.

Cuando las demandas anteriores han sido cubiertas, la persona desea tener ligas afectivas con sus semejantes, y **se sabe con un lugar definido dentro de la estructura social**, es decir, posee **una identificación y un sentido de pertenencia**. En este punto, Maslow distingue **dos variantes de la estima**: la proveniente de los demás y la propia. **La primera** incluye conceptos como prestigio, reconocimiento, aceptación, deferencia, estatus, reputación y aprecio, elementos que permiten al individuo sentirse digno de la compañía de los demás. Y la **segunda** comprende aspectos como la autovaloración, autorrespeto, confianza en sí mismo, capacidad de autonomía y libertad, que conforman **una autoimagen** que da armas a la persona para desenvolver completamente sus facultades.

**Hay asimismo una necesidad de saber y comprender. La curiosidad es característica natural** de las personas sanas, y las auxilia en la consecución de su autorrealización.

Por otro lado, uno de los descubrimientos más sorprendentes de Maslow es que los individuos tienden de manera natural a **desear la estética en su entorno**, son **buscadores de lo bello**; a tal grado que descubrió a personas enfermas debido a un entorno que consideraban lleno de fealdad.

Asimismo, existe **la necesidad de actualización o autorrealización**. Para Maslow, una persona en vías de actualizarse o autorrealizarse **presenta las siguientes características**:

- ❑ **Tiene muy buena percepción de la realidad.**
- ❑ **Está orientada hacia su autoaceptación, aceptación de los otros y de la naturaleza.**
- ❑ **Es espontánea.**
- ❑ **Es independiente y tiene deseo de una vida personal.**
- ❑ **Es autónoma y no se orienta hacia la masificación.**
- ❑ **Es original en sus planteamientos, juicios y expresa riqueza emotiva.**
- ❑ **Se identifica con la humanidad.**
- ❑ **Se orienta hacia una progresión en sus relaciones interpersonales.**
- ❑ **Muestra facilidad para aceptar a los otros.**
- ❑ **Es creativa.**
- ❑ **Tiene movilidad en sus sistemas de valores.**

Finalmente, Maslow argumenta que son indispensables **ciertas condiciones sociales para que la persona pueda desarrollarse** como tal: libertad de expresión,

justicia, igualdad, rectitud, honestidad, etcétera. Si están ausentes, la satisfacción de las necesidades se ve comprometida.

### 9.3. Douglas McGregor

Muchos estudios se han realizado con el propósito de **establecer estrategias de dirección**. Entre ellos, destacan los de McGregor, en la década de 1960, y que aún tienen aplicación.

**A partir de su Teoría X y Teoría Y, hay dos estilos de dirección que dependen de la concepción que se tenga del hombre: autoritario** (que proviene del pensamiento tayloriano) y **participativo** (basado en las ideas de Maslow).

Así, al administrar una empresa, se pueden asumir dos posturas, **dos conjuntos de supuestos**.

**Primero:** creer que el hombre normal y ordinario tiene una **aversión natural al trabajo**, y lo evitará siempre que le sea posible; que necesita ser obligado, dirigido y hasta amenazado por castigos para hacer bien su trabajo. Y que la persona promedio prefiere que la dirijan, no asume responsabilidades y procura su seguridad. **A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.**

**Segundo:** suponer que las personas pueden **aplicarse en el trabajo** con tanta naturalidad como al jugar o descansar, y autocontrolarlo; y procuran asumir responsabilidades. Que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría tiene y puede desarrollar, y no sólo unos pocos. **Este grupo de supuestos los llamó Teoría Y.**

A continuación, se muestra un resumen del **estilo de dirección** que se observa en las organizaciones.

| Estilo de dirección Teoría X  | Estilo de dirección Teoría Y   |
|---|--|
| Se basa en el ejercicio de una <b>autoridad formal</b> , donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta las normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar sanciones. Estas actuaciones corresponden a un estilo de <b>dirección autoritario</b> . | Es una <b>dirección participativa</b> que proporciona las condiciones para que las personas puedan alcanzar sus propios objetivos al tiempo que los de la empresa. Los directores crean confianza, informan y forman, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos. |

#### 9.4. Chris Argyris

Concentra su atención en los **recursos humanos**. En 1967, publicó su libro *Personality and organization*, donde expone que en todo crecimiento organizacional el interés está centrado en el desarrollo de los **recursos técnicos y humanos**. El primero se adquiere mediante la dinamización de las áreas de **comercialización, finanzas, ingeniería y producción**. Y el **segundo** afecta a las personas, relaciones interpersonales, pequeños grupos, y sus vínculos, normas y valores organizacionales.

Asimismo, trata de determinar de **qué modo puede crearse y mantenerse cierta calidad de vida en una organización**, de forma que los participantes produzcan información válida y útil, sobre todo en relación con sus problemas más importantes. Así, adoptarán decisiones eficaces y generarán un alto grado de energía y compromiso para controlarlas y aplicarlas diligentemente. Esta **concentración en las personas** no deja en segundo término a las organizaciones; reconoce que precisamente las personas las **crean y mantienen**, por ello deben diseñar, aceptar y aplicar los cambios requeridos para mantener en buen estado a la entidad.

En cuanto a la coexistencia entre **necesidades individuales y organizacionales**, plantea un cuadro con el **modelo de inmadurez-madurez**, a partir de siete elementos:

| Requerimientos “saludables” de la persona como individuo |  | Requerimientos que las organizaciones exigen de las personas    |
|--|--|---|
| Inmadurez  | Madurez  |   |
| 1. Estados de pasividad.                                 | Estados de actividad creciente.                    | Tener mínimo control sobre su trabajo y medios.                 |
| 2. Estados de dependencia.                               | Estados de relativa independencia.                 | Ser pasivas, dependientes y subordinadas.                       |
| 3. Comportamiento limitado.                              | Formas diferentes de conducta.                     | Tener corta perspectiva del tiempo.                             |
| 4. Atención errática y causal.                           | Tener profundos intereses.                         | Apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales. |
| 5. Percibe sólo el presente.                             | Considerar mayor perspectiva de tiempo.            | Producir en situaciones de desajustes psicológicos.             |
| 6. Posición de subordinación.                            | Ocupar posiciones semejantes o superiores a otros. |   |
| 7. Poca conciencia y poco autocontrol.                   | Desarrollar conciencia y autocontrol.              |   |

### 9.5. Herbert A. Simon

Autor de ascendencia germano-checa, nació en Estados Unidos de América en 1916, tuvo una formación multidisciplinaria en ciencias políticas, lógica, física matemática y econometría. En 1949, se trasladó a Carnegie-Mellon, donde colaboró en un programa de administración industrial. Fue seleccionado para el Premio Nóbel por sus contribuciones **al proceso de decisiones dentro de las organizaciones económicas**, aplicables a los sistemas y técnicas de planeación, presupuestos y control de la administración pública y privada. Conceptuó a las empresas como **sistemas adaptativos con componentes físicos, personales y sociales, unidos por redes de comunicaciones y el deseo de cooperación para alcanzar fines**

**comunes.** Asimismo, incrementó el contenido descriptivo y realista de los estudios económico-administrativos.

Plantea a la vez **modelos de racionalidad limitada y desequilibrio**, en los que tanto los empresarios como los consumidores están donde están no porque maximicen sus utilidades (monetarias o subjetivas), sino porque implican situaciones satisfactorias (no óptimas). Y **critica la teoría económica convencional** porque, según él, carece de las propiedades cognitivas y de comportamiento de los seres humanos como procesadores de información y aportadores de soluciones a los problemas.

La mayoría de los economistas parece ignorar sus contribuciones. Milton Friedman y Fritz Machlup pusieron en duda su valor para el análisis económico. Ello obedece a que las aportaciones de Simon **vulneran las bases mismas de las teorías convencionales de maximización, racionalidad y equilibrio económico general.** En particular, avances recientes en la macroeconomía refutan conclusiones de la escuela de expectativas racionales y de la nueva economía clásica al aceptar los principios keynesianos de los efectos reales de las políticas monetarias y fiscales, contradiciendo así las tesis de las tendencias acerca de la inutilidad de la política económica, empleando precisamente como uno de sus soportes de refutación la **racionalidad limitada de Simon.** Esta misma postura **ayuda a explicar por qué los mercados de trabajo no pueden ser competitivos o totalmente abiertos** (pues quienes toman decisiones tienen una capacidad limitada para conocer y están sesgados por sus preferencias personales y sociales); y facilita la **comprensión de las decisiones en el terreno empírico** para adoptar conductas y ofrecer respuestas.

#### **9.6. Frederick Herzberg (1923-2000)**

Publicó en 1965 sus investigaciones sobre los factores higiénicos y las motivaciones, que constituyen la **Teoría Dual de las necesidades.** Los primeros, **de mantenimiento o higiene**, no motivan a la gente; sin embargo, deben estar presentes, de lo contrario, provocan su descontento. Por eso los llamó **saludables:** sólo dan salud, pero ésta no se aprecia hasta que se pierde. Entre éstos, podemos

mencionar: un ambiente amigable, buen sueldo, seguridad de trabajo, espacio físico agradable, prestaciones, reconocimiento, etcétera.

Y el segundo grupo lo constituyen motivadores reales capaces de producir un sentido de satisfacción, y usualmente tienen relación directa con el puesto que se desempeña.

**Si existen ambos factores** en gran cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no se genera disgusto; pero **su carencia** produciría insatisfacción.

### 9.7. Rensis Likert

Propone cuatro sistemas de administración. Pero antes de determinar cuál aplicar, advierte, las empresas deben tomar en cuenta **cuatro variables**:

- ❑ Proceso de decisión
- ❑ Comunicación
- ❑ Relaciones interpersonales
- ❑ Recompensas y castigos

#### Cuatro sistemas de administración

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Autoritario o coercitivo</b> | Es cerrado, autocrático y arbitrario. Su proceso de decisión: la alta dirección toma todas las resoluciones; no hay comunicación; las relaciones interpersonales no se dan debido a que la alta dirección toma todas las decisiones; no existen sistemas de recompensa. |
| <b>Arbitrario o benevolente</b> | Es una autocracia disimulada. El proceso de decisión está en la alta dirección, pero hay cierta delegación en aspectos de poca importancia; la comunicación es precaria, mas se hace creer que es   |

|                      |   |
|----------------------|---|
|                      | adecuada; las relaciones interpersonales se toleran; los sistemas de recompensas prestan más atención a los castigos.   |
| <b>Consultivo</b>    | El proceso de decisión es participativo, se permite que la gente intervenga; se da frecuentemente la comunicación; las relaciones interpersonales son constantes; se utilizan más recompensas que castigos.   |
| <b>Participativo</b> | Es una democracia abierta. En el proceso de decisión se delega responsabilidad hasta donde sea posible; la comunicación se lleva a cabo en todos los sentidos; las relaciones interpersonales son constantes y, en gran parte, el proceso se basa en ellas; en el sistema de recompensas, sólo se castiga en circunstancias muy necesarias, pero continuamente se utilizan las recompensas (pues el sistema se apoya en éstas). |

Para adoptar un modelo de dirección, primero hay que realizar una evaluación tomando como base los puntos anteriores y el tipo de organización. Inclusive una misma organización puede adoptar diferentes sistemas, según el área funcional de que se trate.

### **9.8. Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton**

Ambos autores desarrollaron una forma objetiva de representar gráficamente el punto de vista **bidimensional de los estilos de liderazgo**. El GRID administrativo fue creado a partir de las conclusiones obtenidas en esta aportación, y se basa en los

estilos de "preocupación por la gente" y "preocupación por la producción", expresadas ya en las dimensiones de "consideración" y "estructura inicial" (estudiadas en la Universidad de Ohio), o las de "orientación hacia el empleado" y "orientación a la producción" (analizadas en la Universidad de Michigan).

**Unidad 10. Enfoques contemporáneos de la práctica administrativa. Generalidades**

- 10.1. Teoría de la contingencia
- 10.2. Teoría del desarrollo organizacional
  - 10.2.1. Warren B. Bennis
  - 10.2.2. Blake y Mouton
- 10.3. Administración de la calidad
- 10.4. Reingeniería
- 10.5. *Benchmarking*
- 10.6. Enfoque virtual

## 10.1. Teoría de la contingencia

A finales del siglo XX, esta corriente (cuyos precursores fueron Chandler, Burns y Stalker, Woodward, Luthas y Lawrence y Lorsch) se consideró una novedad dentro de la Administración, y constituyó un gran avance en la teoría de sistemas.

En primer lugar, la **contingencia** es algo incierto: puede o no suceder. Asimismo, es una proposición cuya verdad o falsedad sólo es conocida por la experiencia o la evidencia; no por la razón.

Este enfoque parte de la premisa de que **el medio está relacionado funcionalmente con la empresa**. Por eso se ocupa específicamente en el **nexo entre variables circundantes pertinentes, conceptos y técnicas administrativas que conducen al alcance de objetivos**. Así, la administración de contingencia se diferencia de la situacional en que la segunda subraya el diagnóstico de la situación y su adaptación a ella.

Una matriz con “si” circundantes en el eje horizontal y “entonces” administrativos en el eje vertical forma el **marco conceptual** de la administración de contingencia. En este marco pueden situarse asimismo los conocimientos sobre administración procedentes de todos los enfoques teóricos (de proceso, cuantitativos, conductuales y de sistemas).

Además, la teoría de la contingencia distingue tres **características de las organizaciones: variables dependientes del ambiente, tecnología y tamaño**.

### Variables dependientes del ambiente

Entendemos por ambiente todo aquello que envuelve externamente a una organización (también existe un medio ambiente interno), es decir, el contexto dentro del cual está inserta. Por ello las entidades son sistemas abiertos, pues mantienen transacciones e intercambios con su ambiente; y lo que ocurre afuera repercute en su interior.

El medio **ambiente externo** se compone de **variables generales** (sociales, tecnológicas, económicas y político-legales) **y específicas** (competidores, clientes y proveedores), sobre las cuales la administración **tiene poco o ningún control directo**, o sea, es independiente de ellas. En cambio, **el medio interno** se integra de la **estructura de la organización, procesos administrativos** (toma de decisiones, comunicación y control) y **tecnología**, variables que se encuentran dentro de la organización y la administración puede controlarlas.

Hay dos tipos de ambiente:

|                        |   |
|------------------------|---|
| <p><b>General</b></p>  | <p>Es el macroambiente genérico y común a todas las organizaciones, todo lo que ocurre en éste <b>afecta directa o indirectamente</b> a la entidad. Está constituido por un conjunto de condiciones semejantes: tecnológicas, de competidores, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y culturales.</p>   |
| <p><b>De tarea</b></p> | <p>Es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es una parte del ambiente general de la que una determinada empresa extrae sus entradas y en la que deposita sus salidas. En el ambiente de operaciones de cada organización, el ambiente de tareas está conformado por competidores, proveedores, clientes, usuarios, entidades reguladoras, etcétera.</p> |

## Tecnología

Otra de las variables contingentes es la tecnología: el **conjunto de conocimientos, equipos, maquinaria, requerimientos de procesamiento de la información y disposición de las instalaciones para realizar las tareas**. Al **conjunto de técnicas utilizadas en la transformación de insumos en productos** le llamaremos **tecnología de organización**.

Estudios hechos en una universidad de Inglaterra clasifican a la tecnología en **operativa**, utilizada en las actividades de flujo de trabajo; **de materiales**, usada en el proceso de transformación; y **del conocimiento**, empleada en las organizaciones.

La tecnología es un factor determinante de los insumos humanos requeridos por una organización y, por tanto, de la predisposición de los empleados. También es un elemento fundamental de ciertas características generales de la estructura y procedimientos de la empresa, y diseños de trabajo individual y grupal; por ello (aunque sea de forma indirecta) define las normas y la estructura social.

Por su parte, los miembros de una organización también se ven afectados por la tecnología, ya que **es un factor clave para fijar** las tareas requeridas y el grado de especialización, tamaño y componentes del grupo de trabajo y contactos con otros empleados. Además, incide en sus diversas **funciones y posiciones** (por lo general el tener mayores habilidades técnicas es objeto de una mejor posición, más paga y recompensas) y les **impone un horario**, ya que se requiere puntualidad para iniciar y cerrar un proceso. Asimismo, los cambios tecnológicos **producen incertidumbre** en los trabajadores, pues una vez aprendida cierta técnica, con los cambios rápidos que hay en ésta, se requiere actualización y capacitación constantes.

Desde el punto de vista puramente administrativo, la tecnología es inherente al desarrollo de todas las organizaciones en general y de la empresa en particular, a través de conocimientos acumulados y aplicados sobre el significado y ejecución de tareas.

## Tamaño

Esta variable se refiere al **número de personas en la organización y, según Kimberly**, consta de **cuatro componentes**:

1. **Capacidad física** de las organizaciones.
2. **Personal disponible** en la organización.
3. **Insumos o productos** de la organización.
4. **Recursos disponibles** en la organización en forma de **riquezas o activos netos**, y características estructurales.

Por todo lo anterior, el enfoque de contingencia es considerado una derivación de la teoría de sistemas, pues también analiza la relación del medio ambiente con la organización; y sostiene que **situaciones distintas exigen prácticas distintas, y recomienda el uso de teorías tradicionales del comportamiento y de los sistemas, combinadas o por separado, para la resolución de problemas.**

### 10.2. Teoría del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO), cuyos representantes principales son Robert R. Blake y Jane S. Mouton, es la disciplina de las ciencias aplicadas de la conducta, que tiene como finalidad mejorar las organizaciones y las personas que en ellas trabajan, mediante la teoría y práctica de **un cambio planificado. Este enfoque de soluciones de problemas, actitudes y comportamientos sistémicos de la fuerza laboral** nace en la década de 1960 como consecuencia de los cambios mundiales y en función de lo inadecuado de las estructuras convencionales ante las nuevas circunstancias. Se apoya en la teoría del comportamiento y en los investigadores de la corriente de las relaciones humanas, quienes –como ya sabemos– se dedicaron a estudiar **la dinámica de grupos y las modificaciones del comportamiento grupal.** Asimismo, el DO es un paso intermedio entre la teoría del comportamiento y la de sistemas, pues se consolidó cuando incorporó el enfoque sistémico al estudio de las organizaciones.

Igual que los individuos, las organizaciones se enfrentan a múltiples amenazas y retos. Ante ello, la pregunta obligada es: **¿hay estrategias y tecnologías disponibles para ayudar a las personas y las organizaciones a enfrentarse, adaptarse, sobrevivir y prosperar en estos tiempos tan turbulentos?** El DO es una respuesta positiva, ya que es un proceso para enseñar a las personas a **resolver problemas y aprovechar oportunidades**, y de esta manera propiciar su crecimiento y desarrollo de acuerdo con sus capacidades.

Warren B. Bennis concibe al DO como **una respuesta al cambio y una estrategia educacional, que pretende modificar** las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización.

El DO centra su atención **en el cambio planificado**. Éste es considerado como un nuevo estado de cosas que manifiesta diferentes facetas. Puede ser **deliberado** (planeado) o **accidental** (no planeado, grande o pequeño, afectar a muchos elementos de la organización o a unos cuantos, rápido o lento). Ordinariamente, los líderes y practicantes del DO son consultores capacitados en la teoría y práctica de esta modalidad, comprenden la dinámica de la organización y sus cambios; y pueden ser miembros de la organización (consultores internos) o ajenos a ella (consultores externos).

Los programas del DO tienen dos metas:

- Mejorar el funcionamiento de los individuos, equipos y organización total.
- Impartir habilidades y conocimientos que permitan a los miembros de la organización perfeccionarla ellos mismos.

Algunas características del DO:

- ❑ Debe aplicarse de acuerdo con **las circunstancias** de la organización.
- ❑ En su primer ciclo, está destinado a realizarse en toda organización durante un plazo de **tres a cinco años**.
- ❑ No es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por **técnicas específicas**, valores y procesos propios que guardan estrecha interrelación: la modificación de uno da lugar a cambios en toda la estructura.
- ❑ Su ejecución debe estar respaldada y administrada **por la gerencia**, condición imprescindible.
- ❑ Tiene su base primordial en las **ciencias de la conducta**, de ahí que pretende mejorar el comportamiento de grupo y organizacional, como un medio para obtener efectividad y salud en las organizaciones.

**Aunque los objetivos específicos de la implantación del DO** en determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de ésta, hay algunos propósitos comunes a todas las entidades:

- ❑ Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovación que se pueda planear de varias maneras según las tareas: la función debe determinar la forma.
- ❑ Hacer óptima **la efectividad** tanto del sistema estable como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etcétera) mediante los cuales se lleva acabo gran parte del trabajo de la organización.
- ❑ Avanzar hacia la **colaboración y competencia regulada** entre las unidades interdependientes.
- ❑ Crear condiciones en las que se haga **aparecer el conflicto inevitable** y se maneje adecuadamente.
- ❑ Lograr que se tomen decisiones con base **en fuentes de información** y no en funciones organizacionales.
- ❑ Aumentar el **nivel de confianza y apoyo** entre los miembros de la organización.
- ❑ Acrecentar **la apertura** de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.

- ❑ Incrementar **el nivel de entusiasmo y satisfacción** personal en la organización.
- ❑ Ascender el **nivel de responsabilidad personal y de grupo** en la planeación y ejecución.
- ❑ Encontrar **soluciones sinérgicas** a problemas frecuentes.

Como instrumento importante para el desarrollo humano, el DO resalta algunos **valores:**

- ❑ Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como **seres humanos** y no sean meras fuentes de producción.
- ❑ Permitir a cada elemento de la entidad **desarrollar** todo su potencial.
- ❑ Aumentar **la efectividad** de la organización.
- ❑ Crear un ambiente que facilite a las personas encontrar **un trabajo atractivo** que los rete.
- ❑ Permitir a los miembros de la organización tener **influencia en el modo** de realizar las tareas y en el ambiente.
- ❑ Tratar a cada individuo como **una persona** con un sinfín de necesidades.

### 10.3. Administración de la calidad: generalidades y aplicaciones

El término *calidad* tiene diferentes aplicaciones; se habla, por ejemplo, de calidad en general, control de calidad, control estadístico de calidad, control total de calidad, aseguramiento de la calidad, etcétera. En sentido amplio, es la satisfacción de necesidades y expectativas razonables del cliente ante un producto o servicio por el que paga un precio o valor.

En general, la calidad **abarca todas las cualidades de un producto o servicio**. Decimos que éste es de calidad cuando sus características **tangibles e intangibles** satisfacen las necesidades de los beneficiarios, sus funciones operativas (velocidad,

capacidad, etcétera), precio y economía de uso, durabilidad, seguridad, facilidad y adecuación de uso.

### Administración de la calidad total

Es una **forma sistemática de garantizar** que las actividades en la organización se realicen **de manera planeada y cumpliendo con las especificaciones** desde la primera vez. Es decir, se previenen los obstáculos en lugar de corregirlos en el desarrollo de las tareas.

*Calidad* es un concepto que ha evolucionado, desde sus etapas de función puramente reactiva (inspección) hasta ser directriz de la estrategia competitiva de las empresas hoy día. El estudio de la calidad nace con la era de **la producción en masa**, como parte de las enseñanzas de la administración científica de Taylor. Entonces, la función de los supervisores era **inspeccionar el trabajo de los subordinados**.

**W. A. Shewart** constituye la vanguardia del movimiento de calidad. En 1931, propuso una definición específica del control de calidad total, y cómo medirlo y regularlo. Sostiene que **la variabilidad** es parte de la vida industrial, y la diferencia entre partes, habilidades humanas y parámetros de procesos conduce a variar los bienes producidos. Además, afirma que al usar **técnicas estadísticas y de probabilidad** es más fácil comprender, detectar y controlar la variabilidad. Asimismo, desarrolló un **modelo de proceso administrativo para el control de calidad en cuatro fases:**

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>Planear</b>   | Proyectar un producto con base en una necesidad de mercado, señalando especificaciones y el proceso productivo. |
| <b>Hacer</b>     | Ejecutar el proyecto.   |
| <b>Controlar</b> | Verificar o controlar el producto conforme a las indicaciones de calidad, durante las                           |

|                          |  |
|--------------------------|--|
|                          | fases del proceso de producción y comercialización.  |
| <b>Analizar y actuar</b> | Interpretar reportes y registros para actuar a través de cambios en el diseño del producto y de los procesos de producción y comercialización para lograr mejoras continuas. |

Más tarde, **W. Edwards Deming** (quien había trabajado en la Western Electric, llevando estadísticas de los procesos productivos, conjuntamente con los estudios que realizó Elton Mayo) concluyó que había necesidad de crear una filosofía compatible con los métodos estadísticos, y la resumió en **catorce pasos para lograr una cultura de calidad basada en la productividad y competitividad:**

1. Crear y difundir entre los empleados una declaración de misión.
2. Adoptar, como parte de la cultura, la nueva filosofía de la calidad, desde la alta dirección hasta los niveles más bajos.
3. Redefinir el propósito de inspección y autoridad, para el mejoramiento de los procesos.
4. Poner fin a la práctica de adjudicar las compras únicamente sobre la base de la meta del precio.
5. Mejorar constantemente los procesos de producción y servicios.
6. Instituir el entrenamiento con base en un sistema y en las necesidades.
7. Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua.
8. Expulsar el temor.
9. Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de *staff*.
10. Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo.
11. Eliminar las cuotas numéricas de producción.
12. Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura.
13. Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida.
14. Emprender la acción para lograr la transformación.

Por su parte, **Jurán** estudia la calidad con base en un proceso de tres pasos: planificación, fuerzas operativas y mejora.

En Japón, fue creada una agrupación para la calidad, denominada Asociación Japonesa de Normas (AJN), similar a su homóloga estadounidense. Luego, se promulgó la ley Normalización Industrial Japonesa (NIJ). Asimismo, se fundó en México la **Dirección General de Normas**, que daría origen a la **Norma Mexicana (NOM)**.

Otros representantes importantes de la administración de la calidad son **Kaoru Ishikawa**, exponente de la teoría del control total de calidad, y **Philip Crosby**. Éste enfatizó la prevención y no la inspección en las empresas; para él, la calidad es la "conformidad con los requerimientos" y "cero defectos". Y advirtió que en las organizaciones donde no hay un plan que considere la calidad, los retrasos y desperdicios alcanzan entre 20 y 40 por ciento.

### **La calidad en México**

En enero de 1981, Joaquín Peón inició la publicación de la gaceta quincenal *Cambio Organizacional*, y en enero de 1982, la bimestral *Reflejos*. Son las primeras revistas mexicanas en las que se abordó consistentemente el tema de la administración para la calidad. Además, Peón reunió en el Distrito Federal a un grupo de especialistas en capacitación y recursos humanos con el fin de discutir los mecanismos idóneos para mejorar la calidad en el trabajo de las empresas mexicanas (este grupo se denomina Desarrollo de Calidad de Vida [DECAVI]). Varios de los primeros programas de administración para la calidad iniciados en las empresas mexicanas incluyeron visitas al país de los principales exponentes mundiales de este enfoque, gracias a los integrantes del DECAVI.

El 30 de agosto de 1981, *Cambio Organizacional* convocó a las organizaciones mexicanas a competir por el Premio Nacional de Calidad de Vida en el Trabajo. En 1982, se fundó el Centro de Calidad del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores

de Monterrey, con la misión de investigar, diseñar y promover modelos de calidad especialmente adaptados a las empresas mexicanas. En 1984, comenzó a impartirse el programa FORD-ITESM cuyo objetivo es ofrecer educación estadística que sustente el desarrollo de la calidad en la industria nacional. Y en junio de 1986, se publicó en el Diario Oficial de la Federación un acuerdo de la Secretaría de Comercio (hoy Secretaría de Energía), en el que se establece el Premio Nacional de Calidad.

También en *Cambio Organizacional* (15 de julio de 1987), Peón presentó la iniciativa de crear un centro mexicano de calidad y productividad. Así, el 14 de abril de 1988, se constituyó la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA), presidida en sus inicios por Julio Gutiérrez. Integrada por un grupo de directivos de los sectores privado, público, académico y laboral, ésta nació como respuesta de la sociedad civil al cambiante entorno de México para promover una cultura de calidad total, contribuyendo al desarrollo nacional.

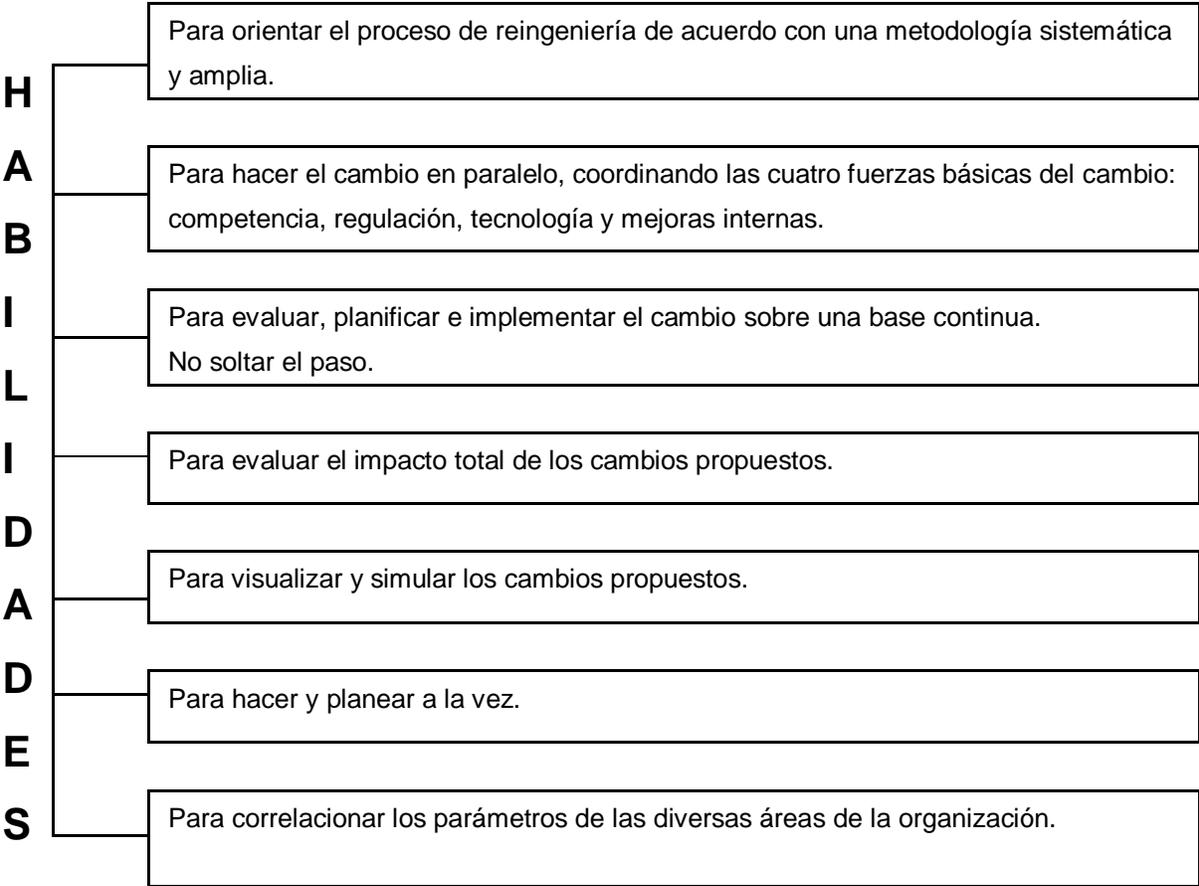
Por último, subrayemos que el mejoramiento de las organizaciones se basa en la participación de todos sus integrantes. Para solucionar los problemas reales y romper la inercia y resistencia al cambio, **es preciso consolidar la educación y el entrenamiento**, hasta conseguir que todo el personal tenga la misma filosofía de calidad y servicio. Sólo así se puede iniciar el proceso dirigido **a la modificación de la cultura organizacional**.

#### 10.4. Reingeniería

Ingeniería es la **aplicación de conocimientos científicos a la invención, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial**; la función coherente que un grupo de expertos aporta al proceso de una realización técnica. Es decir, la forma como el hombre desarrolla técnicas para efectuar, de manera más fácil, los procesos, a fin de que cualquier persona pueda, siguiendo los mismos pasos, repetir dicha acción y alcanzar iguales resultados. **Reingeniería**, entonces, **es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras relevantes en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, en las áreas de costos, calidad, servicio y rapidez**.

Su planteamiento fundamental es superar los supuestos tradicionales sobre cómo realizar los procesos en las organizaciones. Por ello propone **una revisión general del funcionamiento de la empresa para modernizarla en los procesos productivos, de servicios y administrativos, y en la forma como se llevan a cabo los negocios con clientes y proveedores.** Siempre se busca que durante este cambio no se afecten la calidad del producto o los bienes y servicios ofrecidos. Por eso, reingeniería significa **reinventar la organización** sin detener la marcha de la empresa, y su **objetivo es aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de recursos.**

Entre los estudiosos de este enfoque están **Daniel Morris y Joel Brandon,** quienes proponen **siete habilidades básicas para que se produzca el proceso de reingeniería:**



Asimismo, ambos autores señalan que estas habilidades **se deben aplicar a cada una de las fases del proyecto de reingeniería:**

- ❑ **Evaluación del posicionamiento estratégico actual de la organización.**
- ❑ **Reingeniería de los procesos.**
- ❑ **Reestructuración o construcción de la infraestructura administrativa.**
- ❑ **Implantación, operación, evaluación y mejora continua.**

**La reingeniería** comprende los siguientes elementos:

- ❑ Hacer las preguntas básicas sobre la compañía, por ejemplo, **por qué y cómo se hace tal o cual actividad.**
- ❑ **Rediseñar radicalmente.** Llegar hasta la raíz de las cosas; no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo ya está instalado, sino abandonar lo viejo. Rediseñar es **reinventar el negocio**, no mejorarlo o modificarlo.
- ❑ No hacer progresos marginales, sino dar **saltos significativos.**
- ❑ **Trabajar sobre procesos.** Es la más importante de sus características.

### ¿Quiénes rediseñan?

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| <b>Líder</b>                  | Alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería.   |
| <b>Dueño del proceso</b>      | Gerente responsable de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería.  |
| <b>Equipo de reingeniería</b> | Grupo de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, diagnostican el proceso y supervisan su reingeniería y ejecución.                  |
| <b>Comité directivo</b>       | Cuerpo que formula políticas, compuesto por altos administradores que desarrollan la estrategia global de la organización y supervisan su progreso. |
| <b>Zar de reingeniería</b>    | Responsable de ampliar las técnicas e instrumentos de reingeniería y lograr sinergia entre los distintos proyectos de reingeniería.                 |

Al abordar el tema de la reingeniería, es importante considerar el reto de persuadir a la gente dentro de una organización de que acoja, o por lo menos no obstaculice la perspectiva del cambio. Hacer que las personas acepten un giro radical en el trabajo no es guerra que se gane en una sola batalla. Se trata de una **campaña educativa y de comunicación** que acompaña a la reingeniería de principio a fin. Es una tarea que comienza con la **convicción de que es necesario rediseñar y termina cuando los procesos de reestructuración estén funcionando.**

La reingeniería **no es una actividad de alto riesgo.** El éxito está **en el conocimiento y la habilidad**, no en la suerte. Si uno domina las reglas y evita los errores, tiene todas las probabilidades de triunfar.

En reingeniería se cometen una y otra vez los mismos **descuidos, hay que conocerlos para no caer en ellos:**

- ❑ No rediseñar, sino efectuar cambios en los procesos y llamarlos reingeniería.
- ❑ No concentrarse en los procesos. Innovación también es el resultado de procesos bien diseñados, no algo en sí mismo.
- ❑ No olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos. Un esfuerzo de reingeniería, como lo hemos visto, genera cambios diversos. Hay que rediseñar definiciones de oficios, estructuras organizacionales y sistemas administrativos.
- ❑ No hacer caso de los valores y creencias de los empleados.
- ❑ Conformarse con resultados de poca importancia.
- ❑ Abandonar el esfuerzo antes de tiempo.
- ❑ Limitar de antemano la definición del problema y el alcance de la reingeniería.
- ❑ Dejar que las culturas y actitudes corporativas impidan que empiece la reingeniería.
- ❑ Tratar de que la reingeniería se haga de abajo para arriba.
- ❑ Confiarle el liderazgo a una persona que no entiende la reingeniería.
- ❑ Escatimar recursos.
- ❑ Enterrar la reingeniería en medio de la agenda corporativa.
- ❑ Disipar energía en gran número de proyectos.
- ❑ Tratar de rediseñar cuando al director ejecutivo le faltan sólo dos años para jubilarse.
- ❑ No distinguir la reingeniería de otros programas de mejora.

### **Fases de implantación de la reingeniería**

- Preparación para el cambio.
- Establecimiento de las bases para la actividad futura, desarrollo de la comprensión y obtención del apoyo de la dirección para elevar la conciencia sobre el proceso de reingeniería. Dar a conocer a los empleados los eventos futuros y el papel que jugarán en el cambio.
- Planeación del cambio.
- Desarrollo de los planes estratégicos y de operación.
- Diseño del cambio.
- Establecimiento de un método para unificar, evaluar, combinar y rediseñar los procesos empresariales.
- Valuación de puestos.

### **10.5. Benchmarking**

Aunque no con este nombre, se ha efectuado desde hace siglos en los niveles más simples. Tras la Segunda Guerra Mundial, los japoneses comenzaron **a copiar las mejores prácticas occidentales para aplicarlas a sus empresas**. Pero no fue sino hasta 1979 cuando Xerox Corporation, al ver que perdía su cuota de mercado (pues su afiliada japonesa Fuji-Xerox vendía las fotocopiadoras a un precio equivalente al de las compañías americanas) empezó a utilizar esta técnica y la llamó *Benchmarking*.

**David T. Kearns**, de la firma Xerox Corporation, lo definió como “**un proceso continuo de medir y comparar nuestros productos, servicios y prácticas con aquellas empresas líderes**”. Por tanto, es “la investigación industrial o recopilación de información que permite al administrador comparar el desempeño de su función con el de las mismas funciones en otras compañías, identifica aquellas prácticas administrativas que deben utilizar la función para lograr la excelencia”.

Hay muchas posibilidades de mejorar el proceso. Se trata de mirar dentro y fuera de la compañía, y observar qué hacen otros. Así, **con la combinación de la experiencia y la comprensión de otros procesos, se puede desarrollar el propio**. Esta labor de buscar los mejores sistemas, procesos, procedimientos y práctica se llama *benchmarking* o *best practice*.

*Benchmarking* es, sencilla y llanamente, **aprender de los otros. Su objetivo es la formación colectiva a partir de la experiencia de otros**. Se está practicando ampliamente, pues es un medio muy eficiente para introducir mejoras en las organizaciones y elevar significativamente las prestaciones colectivas.

Los **cuatro principios** del *Benchmarking*:

- ❑ Conocer la operación interna.
- ❑ Conocer a los líderes de la industria o a los competidores.
- ❑ Incluir sólo lo mejor.
- ❑ Obtener la superioridad.

**Características del *Benchmarking*:**

- ❑ Da competencia y superación a la empresa.
- ❑ Su proceso puede aplicarse a casi todas las empresas.
- ❑ Determina qué actividades importantes de la organización deben ser mejoradas para obtener más ingresos.
- ❑ Precisa los factores clave o piloto de las actividades orientadas al valor.
- ❑ Identifica las empresas con prácticas más avanzadas.
- ❑ Mide las prácticas más avanzadas para cuantificar las prestaciones.
- ❑ Calcula la propia fuerza y la compara con la del competidor.
- ❑ Desarrolla planes para igualar y superar las prácticas más adelantadas o consolidar su liderazgo, según el caso.
- ❑ Pone en práctica y supervisa los resultados.

### Clasificación del *Benchmarking*:

- ❑ **Competitivo.** Mide las funciones, procesos, actividades, productos o servicios de una empresa y los compara con los de sus competidores.
- ❑ **Cooperativo.** Es relativamente fácil de practicar. Una organización que desea mejorar una actividad particular se contacta con las empresas líderes en su clase y les pregunta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de *Benchmarking*. Las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace el *Benchmarking* (esto asegura la cooperación).
- ❑ **Colaborador.** Es cuando un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, para alcanzar una mejoría común. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores.
- ❑ **Interno.** Es una forma de *Benchmarking* colaborador que muchas empresas reconocidas utilizan para identificar las prácticas de los mejores en la organización. Este proceso lo realizan a menudo grandes compañías como primer paso de lo que será más adelante un estudio enfocado al exterior.

Al igual que el *outsourcing* y la calidad total, la práctica del *Benchmarking* ha sido motivo de seminarios, cursos y asesorías por parte de despachos y organismos privados hacia el grueso de las empresas en México y todo el mundo.

Para **llevar a cabo** el *Benchmarking*, se sugiere:

| FASE        | ETAPA  |
|-------------|--|
| Planeación  | Identificar el objeto de estudio.              |
|             | Identificar con quién se hará la comparación.  |
|             | Determinar el método para obtener información. |
| Análisis    | Reconocer la brecha.                           |
|             | Establecer metas de desempeño mejorado.        |
| Integración | Comunicar los descubrimientos.                 |
|             | Fijar metas operacionales.                     |

## Objetivos del *Bechmarking*

Las organizaciones han descubierto que el *Benchmarking* es un proceso de **establecimiento de metas competitivas que se concentra en cuatro objetivos:**

- ❑ Encontrar y comprender las prácticas que les ayudarán a alcanzar nuevos estándares de desempeño.
- ❑ Otorgar poder a los empleados para que avancen hacia el cambio en las prácticas de trabajo.
- ❑ Basar sus metas en una orientación externa.
- ❑ Concentrar a toda la organización en las metas de negocios cruciales.

### 10.6. Enfoque virtual

Una de las definiciones de la palabra *virtual* es la extensión de alguna habilidad o capacidad que no existe, pero que se manifiesta. Por ello el enfoque virtual es **una situación o apariencia que puede producir un efecto sin producirlo**. Cuando analizamos los avances tecnológicos de la ciencia, nos percatamos que hay múltiples situaciones que se identifican con lo virtual. Por ejemplo, si tenemos una computadora obsoleta, con poca capacidad de video o memoria en RAM, hacemos uso de algún *software* actual. Entonces, robamos espacio a nuestro disco duro y lo convertimos en memoria (virtual) para contar con más recursos para emplear los programas o juegos actuales. Así, estamos trabajando “virtualmente” con la memoria que requería el programa, pero realmente no existe. Otro ejemplo es el aprendizaje virtual, muchas instituciones universitarias ofrecen a través de Internet posgrados, videoconferencias, diplomados, cursos varios, etcétera. El usuario de estos servicios interactúa con el profesor o ponente. Aprende al unísono con muchas personas y realiza preguntas, sin necesidad de estar físicamente en la conferencia.

La virtualidad ha trascendido las actividades, profesiones y organizaciones de nuestra compleja sociedad. Si deseamos ir al cine, reservamos vía Internet nuestros boletos; si queremos vender o comprar, lo hacemos por medio de **transacciones comerciales**

**virtuales;** y accedemos a noticieros nacionales e internacionales, turismo, arquitectura, simuladores de negocios, bolsas de trabajo, bibliotecas, ferias importantes, también por medios virtuales.

En este contexto, **la práctica administrativa requiere de los medios virtuales**, debe adaptarse a los avances tecnológicos. Actualmente, las empresas tienen que aceptar las nuevas generaciones de recursos con los que debe interactuar: edificios inteligentes, contestadores telefónicos, cajeros automáticos, personal que labora para una empresa desde el hogar, redes directas con proveedores y clientes, etcétera. No obstante, **las operaciones de rutina tienden a ser impersonales, la supervisión es indirecta y la evaluación del desempeño se vuelve más complicada y material.**

**Tom Peters**, en su libro *El círculo de la innovación*, afirma que “la distancia ha muerto”, y es cierto. Antiguamente, comunicarse con un socio empresarial o asesor era cuestión de días o semanas, ahora se da en segundos; realizar una llamada a Europa es tan rápido y seguro como hacerlo a distancia corta. **Cualquier actividad que utilice pantalla o teléfono puede ser llevada a cabo en cualquier lugar del mundo; es posible manejar reportes, estadísticas e información al instante, etcétera. Esto es administración virtual.**

Hoy, las empresas tienden a convertirse en organizaciones *light*, ya no desean mucho personal. Buscan la manera de utilizar menos recursos. Hay muchos trabajadores independientes, todo lo realizan en su hogar: **reuniones, informes de ventas o proyectos, etcétera**, y envían reportes constantes a los jefes. Este concepto se llama teletrabajo (*telecommuting*) **u oficina virtual**. La práctica se va expandiendo cada vez más en los países industrializados, pues reviste una manera eficiente de aumentar la productividad a costos relativamente bajos para empresas y trabajadores. Se han hecho estudios que certifican que al trabajador le resulta sumamente benéfico **laborar en su casa: ahorra tiempo e inversión de transporte; se enfrenta a menos riesgos; está mejor alimentado y se estresa menos.**

Algunas empresas sólo atendían a sus clientes dentro de un sector geográfico. Abrir sucursales exigía una buena inversión, ya que implicaba gastos fijos de renta, luz, personal y otros servicios. Para atender o captar un cliente lejano, la opción era enviar de viaje a un empleado, lo que requería gastos de transporte, hospedaje y demás viáticos. El resultado: un servicio demasiado caro y con posibilidades nulas de supervisión y control inmediatos. Además, el tiempo de respuesta al cliente tampoco era eficiente, ya que dependía de múltiples variables. Ahora, en cambio, una de las razones que justifica tener empleados que trabajen en su casa **es acercarse al cliente, y cubrir geográficamente mayor número de áreas en la localidad y el país.** El costo simplemente son los honorarios del trabajador.

## Bibliografía

### Básica

1. Claudes S, George Jr., *Historia del pensamiento administrativo*, 7.<sup>a</sup> ed., México, Prentice-Hall, 1991, 240 pp.
2. CONLA, *Código de ética*, México, Ecasa, 1990, 40 pp.
3. Cunningham, William H., Aldag Chairman Ramón J. y Swift, Cristopher, M., *Introducción a la Administración*, 2.<sup>a</sup> ed., México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1991, 450 pp.
4. Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la Administración*, 4.<sup>a</sup> ed., México, McGraw-Hill, 1998, 687 pp.
5. De la Cerda Gastelum, José y Núñez de la Peña, Francisco, *La Administración en el desarrollo. Problemas y avances de la Administración en México*, 2.<sup>a</sup> ed., México, ITESO, 1993, 424 pp.
6. Fayol, Henri y Taylor, Frederick, *La Administración industrial general. Principios de Administración científica*, Argentina, El Ateneo, 13.<sup>a</sup> ed., 1984, 205 pp.
7. Graham, Pauline, *Mary Parker Follet, precursora de la Administración*, México, McGraw-Hill, 1997, 307 pp.
8. Harwood F., Merrill, *Clásicos en Administración*, 8.<sup>a</sup> reimpr. de la 1.<sup>a</sup> ed., México, Limusa-Noriega Editores, 1990, 459 pp.
9. Hernández y Rodríguez, Sergio, *Introducción a la Administración, un enfoque teórico práctico*, 3.<sup>a</sup> ed., México, McGraw-Hill, 1995, 121 pp.
10. Hernández y Rodríguez, Sergio, *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, México, McGraw-Hill, 2002, 469 pp.
11. Ibarra Colado, Eduardo *et al.*, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana/Iztapalapa, 1985, 244 pp.

12. Ibarra Colado, Eduardo y Montaña, Luis, *Mito y poder en las organizaciones*, México, Trillas, 154 pp.
13. Krass, Eva, *La administración mexicana en transición*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1991, 128 pp.
14. Krass, Eva, *Cultura gerencial México-Estados Unidos*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990, 128 pp.
15. Krass, Eva, *El desarrollo sustentable y las empresas 2*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1994, 129 pp.
16. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 240 pp.
17. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, *Fundamentos de Administración, casos y prácticas*, México, Trillas, 127 pp.

### **Complementaria**

18. McGregor, Douglas, *El aspecto humano de la empresa*, 16.<sup>a</sup> ed., México, Diana, 1992, 237 pp.
19. Montana, Patrick J., *Administración*, México, CECSA, 2002, 612 pp.
20. Ríos Szalay, Alberto y Paniagua, Aduna Andrés, *Orígenes y perspectivas de la Administración*, 2.<sup>a</sup> ed., México, Trillas, 1990, 212 pp.
21. Stoner, James A. F., *Administración*, 2.<sup>a</sup> ed., México, Prentice Hall, 688 pp.

### **Específica sugerida**

22. Ackoff Russell, L., *Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis*, México, Limusa-Noriega Editores, 2002, 203 pp.
23. Dorothy y Carnegie, Dale, *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*, 11.<sup>a</sup> ed., Buenos Aires, Sudamericana, 1991, 332 pp.
24. Chávez, Juan Carlos, "Cultura de alta confianza en las organizaciones", *Emprendedores*, núm. 80, marzo-abril, 2003, pp. 7-9.
25. Dale, Ernest, *Cómo planear y establecer la organización de una empresa*, México, Reverte, 1960, 306 pp.

26. Duhalt Krauss, Miguel, *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*, México, FCA, 1.ª reimpr., Fondo Editorial FCA, 1990, 235 pp.
27. Davis y McKeown, *Modelos cuantitativos para Administración*, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1986, 758 pp.
28. Finnigan Jerome, P., *Guía de Benchmarking empresarial*, México, Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A., 1996, 234 pp.
29. French, Wendell L., y Bell, Jr., Cecil H., *Desarrollo organizacional*, 5.ª ed., México, Prentice-Hall, Hispanoamericana, 1996, 375 pp.
30. Galicia Beristáin, Víctor Manuel, "Comunicación con el usuario: punto crítico en desarrollo de sistemas", *Adminístrate Hoy*, núm. 121, mayo 2004, pp. 30-32.
31. Garza Treviño, Juan Gerardo, *Administración contemporánea. Reto para la empresa mexicana*, México, Alhambra Mexicana, 1995, 1031 pp.
32. Grabinsky, Salo, *El emprendedor creador y promotor de empresas*, 2.ª ed., México, Facultad de Contaduría y Administración, 244 pp.
33. Gilbreath, Robert D., *Escape del infierno administrativo, 12 cuentos de horror, humor y heroísmo*, México, McGraw-Hill, 1994, 175 pp.
34. Hein, Leonard W., *El análisis cuantitativo de las decisiones administrativas*, 2.ª reimpr., México, Diana, 1975, 437 pp.
35. Hernández y Rodríguez, Sergio, *Henri Fayol*, México, FCA-UNAM, México, FCA-UNAM, 1989, 14 pp. (Colección los clásicos).
36. Hernández y Rodríguez, Sergio, "Los paradigmas administrativos en la formación gerencial", *Adminístrate Hoy*, núm. 111, julio 2003, pp.18-20.
37. Herscher, Enrique G, *Pensamiento sistémico*, México, Granica, 2003, 270 pp.
38. Kast, Fremont E., y Rosenzweig, James E., *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, 4.ª ed., (segunda en español), México, McGraw-Hill, 1988, 754 pp.
39. Luthans, Fred, *Introducción a la Administración*, México, McGraw-Hill, 1984, 450 pp.
40. Maslow, Abraham, *Motivación y personalidad*, Madrid, Díaz Santos, 1991, 436 pp.
41. McKeown, Davis, *Modelos cuantitativos para Administración*, México, Iberoamericana, 1986.

42. Münch Galindo, Lourdes, *Más allá de la excelencia y de la calidad total*, 2.<sup>a</sup> ed., México, Trillas, 1998.
43. Nicholas, S., Timasheff, *La teoría sociológica*, 9.<sup>a</sup> reimpr. de la 1.<sup>a</sup> ed., México, Fondo de Cultura Económica, 1981, 397 pp.
44. Northcote Parkinson, C. *et al.*, *Peter Drucker. Un comentario crítico sobre su filosofía gerencial*, México, Diana, 1993, 303 pp.
45. Oliveira da Silva, Reynaldo, *Teorías de la Administración*, México, Thomson, 2002, 523 pp.
46. Parro Nereo, Roberto, *Reingeniería: empezar de nuevo*, Argentina, Ediciones Machi, 1996, 228 pp.
47. Reyes Ponce, Agustín, *Administración moderna*, México, Limusa, 2003, 523 pp.
48. Rodríguez y Valencia, Joaquín, *El pensamiento de la Administración*, México, ECASA, 1993, 182 pp.
49. Timasheff, Nicholas S., *La teoría sociológica. Su naturaleza y desarrollo*, México, Fondo de Cultura Económica, 1981, 397 pp.
50. Uris, Auren, *101 ideas de los genios de la Administración*, México, Limusa-Noriega Editores, 1992, 373 pp.