

Administración: ciencia, teoría y práctica

1

Capítulo



Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar la naturaleza y propósito de la administración.
2. Comprender que la administración, como se concibe en este libro, se aplica a todo tipo de organizaciones y a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
3. Identificar que la meta de todos los gerentes es crear un superávit.
4. Identificar las tendencias en la tecnología de la información y la globalización.
5. Explicar los conceptos de productividad, efectividad y eficiencia.
6. Describir la evolución de la administración y algunas contribuciones recientes al pensamiento administrativo.
7. Describir los diversos enfoques a la administración, sus contribuciones y sus limitaciones.
8. Demostrar cómo el enfoque del proceso administrativo o el proceso operacional de la teoría y ciencia de la administración, tiene un núcleo básico propio y se nutre de otros enfoques.
9. Comprender que administrar requiere un enfoque de sistemas y que la práctica siempre debe tomar en cuenta situaciones y contingencias.
10. Definir las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
11. Comprender cómo está organizado el libro.

Una de las actividades humanas más importantes es administrar. Desde que las personas empezaron a formar grupos para lograr metas que no podían cumplir como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. Conforme la sociedad ha llegado a depender cada vez más del esfuerzo en grupo y que muchos grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los gerentes ha ido creciendo en importancia. El propósito del libro es promover la excelencia entre todas las personas de las organizaciones, en especial entre gerentes, aspirantes a gerentes y otros profesionales.¹

■ Definición de la administración: su naturaleza y propósito

Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se aplica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que implica efectividad y eficiencia.

He aquí algunos gerentes de los que tal vez haya oído hablar: Steve Jobs de Apple Computer; Bill Ford, Jr., de Ford Motor Company; Scott McNealy de Sun Microsystems; Jack Welch de General Electric y su sucesor, Jeff Immelt; John Chambers de Cisco, y Bill Gates de Microsoft. Uno de los gerentes más poderosos es George W. Bush, presidente de Estados Unidos. El Gobernador del estado de California también es un gerente y de alguna forma, también lo es el Papa Benedicto XVI, la cabeza de la Iglesia Católica Romana, una de las más grandes organizaciones mundiales. Pero los gerentes de nivel medio y los supervisores de primera línea también hacen contribuciones importantes a las metas de sus organizaciones.

Todos administran organizaciones. Definimos una **organización** como un grupo de personas que trabajan juntas para crear un superávit. En organizaciones de negocios, este superávit se traduce en utilidades. En organizaciones no lucrativas, como organizaciones caritativas, puede ser la satisfacción de necesidades. Las universidades también crean un excedente a través de la generación y disseminación del conocimiento, así como prestar servicio a la comunidad o a la sociedad.

Funciones de la administración

Muchos estudiosos y gerentes han encontrado que una útil y clara organización del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración

Administración

Proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.

www.apple.com
 www.ford.com
 www.sun.com
 www.ge.com
 www.cisco.com
 www.microsoft.com

¹ En ocasiones, el término no gerente es utilizado en referencia a personas que no tienen subordinados. Así, los no gerentes incluyen profesionales que pueden tener una alta posición en las organizaciones.

es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales —planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar— alrededor de las cuales el conocimiento que subyace esas funciones puede organizarse. Así, en este libro, los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración están agrupados en estas cinco funciones.

Este marco se ha utilizado y probado durante muchos años. Aun cuando hay diferentes formas de organizar el conocimiento gerencial, la mayoría de los libros de texto y autores de hoy han adoptado este marco, o uno similar aun después de experimentar en ocasiones con alternativas para estructurar el conocimiento.

Aunque la importancia de esta obra está en las tareas de los gerentes relativas a diseñar un ambiente interno para el desempeño dentro de una organización, nunca hay que ignorar que ellos también deben operar en el ambiente externo de la empresa. Es evidente que los gerentes no pueden realizar bien sus tareas a menos que comprendan y respondan a los muchos elementos del ambiente externo —factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos— que afectan sus áreas de operación. Más aún, muchas organizaciones ahora operan en distintos países. Por tanto, este libro adopta una perspectiva global de la administración. Individuos creativos hacen grandes contribuciones a la creación de valor. Por ello, el espíritu empresarial se analiza a lo largo de la obra.

La administración como elemento esencial para cualquier organización

Los gerentes tienen la responsabilidad de tomar acciones que permitan a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas y a industrias de manufactura y de servicios. El término **empresa** se refiere a un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización, ya que casi todo lo que se dice en el libro se refiere a organizaciones de negocios y no de negocios. La administración efectiva está a cargo del presidente de la corporación, el administrador del hospital, el supervisor de primera línea del gobierno, el líder de los niños exploradores, el obispo de una iglesia, el director de un equipo de béisbol y el presidente de una universidad.

Funciones gerenciales a diferentes niveles organizacionales

En este libro no se hace distinción básica entre gerentes, ejecutivos, administradores y supervisores. Con seguridad, una situación determinada puede diferir de manera considerable entre varios niveles de una organización o entre varios tipos de empresas. De igual modo, el ámbito de autoridad que se tenga puede variar y los tipos de problemas tratados ser muy diferentes. Más aún, la persona que desempeña un rol gerencial puede estar dirigiendo a personas del departamento de ventas, ingeniería o finanzas. Pero permanece el hecho de que como gerentes, todos obtienen resultados al establecer un ambiente que le permita desarrollarse de manera efectiva al grupo.

Todos los gerentes realizan funciones gerenciales. Sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar. La figura 1.1 ilustra una aproximación del tiempo relativo

Las cinco funciones gerenciales alrededor de las cuales está organizado el conocimiento administrativo en este libro son: planear, organizar, integrar personal, dirigir, controlar.

Algunos elementos externos que afectan la operación: factores económicos, tecnológicos, sociales, ecológicos, políticos y éticos.

Empresa

Un negocio, dependencia gubernamental, hospital, universidad y cualquier otro tipo de organización.



Todos los gerentes realizan funciones gerenciales, pero el tiempo dedicado a cada función puede variar.

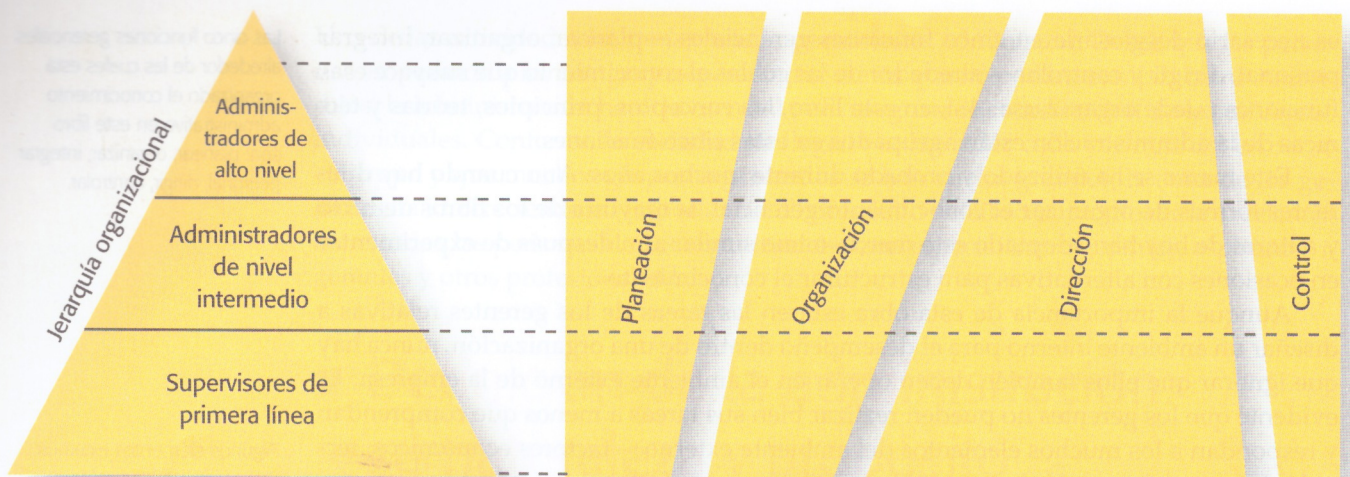


Figura parcialmente basada en y adaptada de Thomas A. Mahoney, Thomas H. Jerdee y Stephen J. Carroll, "The Job(s) of Management", en *Industrial Relations*, febrero de 1965, pp. 97-110.

FIGURA 1.1 Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas

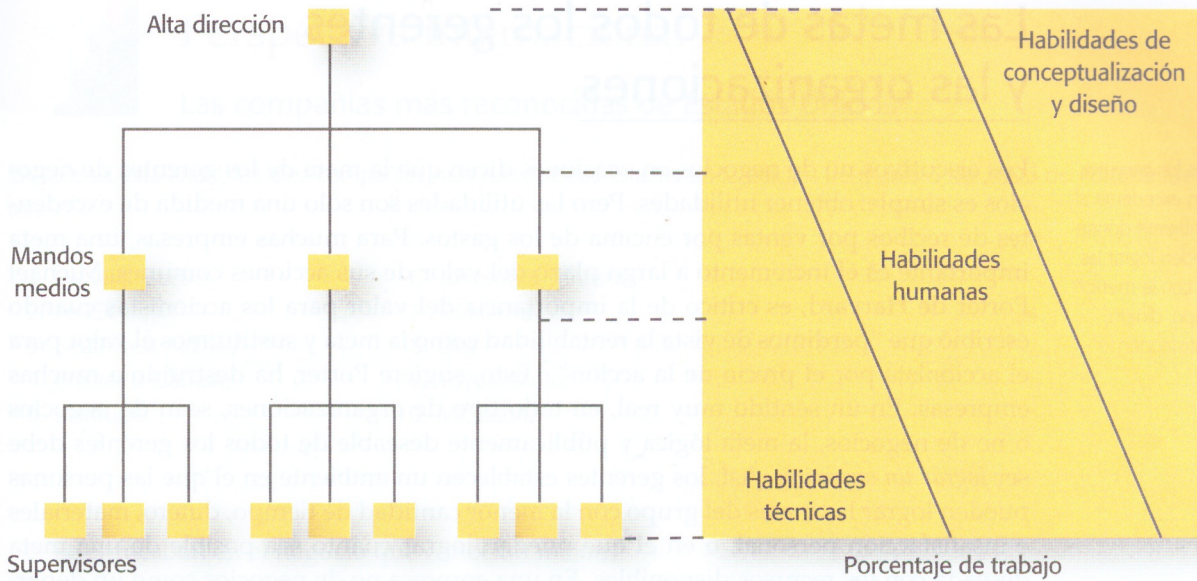
dedicado a cada función. Así, los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear y organizar que los gerentes de menor nivel. Dirigir, por otra parte, ocupa más tiempo de los supervisores de primera línea. La diferencia en el tiempo dedicado a controlar varía un poco para los gerentes en diversos niveles.

Habilidades gerenciales y la jerarquía organizacional

Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades para los administradores.¹ A éstas puede agregarse una cuarta, la habilidad de diseñar soluciones.

La importancia relativa de estas habilidades puede ser distinta en varios niveles de la jerarquía organizacional. Como se ilustra en la figura 1.2, las *habilidades técnicas* son de mayor importancia a nivel supervisor y las *habilidades humanas* son útiles en las frecuentes interacciones con los subordinados. Por otra parte, las *habilidades conceptuales y de diseño*, por lo común no son tan críticas para supervisores de más bajo nivel. Al nivel de gerencia media, la necesidad de habilidades técnicas decrece, las habilidades humanas siguen siendo esenciales, en tanto que las habilidades conceptuales crecen en importancia. Al nivel de alta gerencia, las habilidades conceptuales, de diseño y las humanas son especialmente valiosas, pero hay relativamente poca necesidad de habilidades técnicas. Se supone, en especial en compañías grandes, que los directores ejecutivos (o chair executive officer, CEO) pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados. Sin embargo, en empresas más chicas, la experiencia técnica sería lo más importante.

¹ Katz, Robert L., "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 1955, pp. 33-42; Katz, "Retrospective Commentary", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 1974, pp. 101-102.



Las habilidades varían de importancia de acuerdo con los niveles administrativos.

FIGURA 1.2 Habilidades y niveles administrativos



Perspectiva internacional

Google Inc. y su gestión del futuro



Es bien sabido que la administración de Google, Inc., tiene su propia visión de lo que es administrar; no en balde fue nombrada por *Fortune* "el mejor lugar para trabajar" en marzo de 2007. Esta fama la ha ganado gracias a su manera muy particular de dirigir su talento humano, y también de consentirlo. Por ejemplo, un aspecto esencial en la dirección de Google es el trabajo de sus equipos autodirigidos

y la estrategia de lanzar productos antes de que estén terminados para que los usuarios los prueben y permitir a sus ingenieros que utilicen 20% de su tiempo laboral en proyectos propios. Otro aspecto es alentar la creatividad de su gente, de manera que "siempre tengan ocupadas sus neuronas", aun cuando están descansando. Para el estudioso en gestión Gary Hamel, Google está marcando el "futuro de la administración". Según él, el éxito de esta empresa, cuya capitalización de mercado es de 160 mil millones de dólares, no sólo se debe a su motor de búsqueda, una gran parte es por su estilo administrativo tan particular: la autogestión, combinada con una buena estrategia enfocada en su negocio, alentar la creatividad e incursionar en mercados nuevos con asombrosa rapidez (como su gestión de archivos de fotos, mapas, noticias, etcétera) han construido una empresa que evoluciona tan rápido como la web.

Sin embargo, la política administrativa de Google también ha levantado suspicacias, en particular para Thomas Eisenmann, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, quien opina: "existe la posibilidad de un desajuste entre hacia dónde podría ir con su estrategia y dónde quiere llegar con su enfoque de gestión". Según Eisenmann, las mayores oportunidades de Google están en los mercados enormes de aplicaciones de software, comercio electrónico y programas que sustituyan a Microsoft Windows, los cuales exigen un liderazgo vertical tradicional y una jerarquía disciplinada de objetivos, que la empresa no posee.

Fuente: Con base en información de www.google.com y de Geoge Sanders, "¿Es Google un fenómeno que reescribe las reglas de la gestión?", *The Wall Street Journal Americas*, publicado en *Reforma*, el 15 de agosto de 2007.

Las metas de todos los gerentes y las organizaciones

La meta de todos los gerentes debe ser crear un excedente al establecer un ambiente donde las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal.

Los ejecutivos no de negocios en ocasiones dicen que la meta de los gerentes de negocios es simple: obtener utilidades. Pero las utilidades son sólo una medida de excedentes de recibos por ventas por encima de los gastos. Para muchas empresas, una meta importante es el incremento a largo plazo del valor de sus acciones comunes. Michael Porter de Harvard, es crítico de la importancia del valor para los accionistas cuando escribió que “perdimos de vista la rentabilidad como la meta y sustituimos el valor para el accionista por el precio de la acción”.² Esto, sugiere Porter, ha destruido a muchas empresas. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, sean de negocios o no de negocios, la meta lógica y públicamente deseable de todos los gerentes debe ser *lograr un superávit*. Así, los gerentes establecen un ambiente en el que las personas pueden lograr las metas del grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr cuanto sea posible de una meta deseada con los recursos disponibles. En una empresa no de negocios como un departamento de policía, así como en unidades de un negocio que no son responsables por las utilidades totales de éste (como un departamento de contabilidad), los gerentes tienen metas y deben buscar alcanzarlas con el mínimo de recursos, o lograr lo más que sea posible con los ya disponibles.

Características de compañías excelentes y más reconocidas

En Estados Unidos, la rentabilidad es una importante medida de la excelencia de una compañía. Sin embargo, en ocasiones también se usan otros criterios que con frecuencia coinciden con el desempeño financiero. En su libro *In Search of Excellence*, Thomas Peters y Robert Waterman identificaron 43 compañías que consideraron como excelentes.³ Al escoger a las empresas, consideraron factores como el crecimiento de activos y capital accionario, rendimiento promedio sobre el capital total y medidas similares. También consultaron expertos de la industria acerca del carácter innovador de las compañías.

Los autores identificaron ocho características de las empresas excelentes. Específicamente, estas empresas

1. estaban orientadas a la acción,
2. aprendían acerca de las necesidades de sus clientes,
3. promovían la autonomía gerencial y el espíritu empresarial,
4. lograron la productividad al prestar atención estrecha a las necesidades de su gente,
5. eran impulsadas por una filosofía de compañía a menudo basada en los valores de sus líderes,

² Argyres, Nicholas y Anita M. McGahan, “An Interview with Michael Porter”, *Academy of Management Executive*, mayo, 2002, p. 47.

³ Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982.



Perspectiva internacional

Las compañías más reconocidas de Estados Unidos⁴

En su encuesta anual, las diez compañías más reconocidas listadas en la edición de marzo 6 de 2006 de *Fortune* fueron:

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. General Electric | 6. Johnson & Johnson |
| 2. FedEx | 7. Hathaway |
| 3. Southwest Airlines | 8. Dell |
| 4. Procter & Gamble | 9. Toyota Motor |
| 5. Starbucks | 10. Microsoft. |

6. se enfocaban en el negocio que conocían mejor,
7. tenían una estructura de organización simple con un mínimo de personal,
8. eran centralizadas y descentralizadas, según fuera apropiado.

Dos años después de que se publicó *In Search of Excellence*, *Business Week* volvió a examinar las compañías que Peters y Waterman consideraron excelentes.⁵ La encuesta de la revista reveló que al menos 14 de las 43 compañías no cumplían muy bien varias de las ocho características de excelencia. Nueve compañías mostraban una fuerte declinación en sus ingresos. Si bien Peters y Waterman fueron criticados en varios aspectos (como sus métodos para recolectar e interpretar los datos, como el extenso uso de anécdotas y citas de líderes del área, más que utilizar fuentes de investigación más científica), la revisión de desempeño de las empresas indicó que el éxito puede ser sólo transitorio y que exige un trabajo duro constante para adaptarse a los cambios en el ambiente.⁶

FedEx mejoró notablemente su calificación con nuevos vuelos entre Shangai y Japón, nuevas oficinas generales en Wuhan (China) y la primera entrega express entre China y la India. Otras compañías que mejoraron su calificación fueron Procter & Gamble (núm. 4) y Johnson & Johnson (núm. 6). Dell cayó al número 8 del número 1 el año anterior. Wal-Mart no está en la lista de 2006 porque cayó al número 12, en parte por críticas y reducción del precio de las acciones. Las calificaciones pueden cambiar de un año al otro, como lo comentó Warren Buffett: "Se requieren 20 años para establecer una reputación y cinco minutos para arruinarla."⁷

⁴ Anne Fisher, *Fortune*, "America's Most Admired Companies 2006", 6 de marzo, 2006.

⁵ "Who's Excellent Now?" *BusinessWeek*, 5 de noviembre, 1984, pp. 76-88. Véase también Hitt, Michael A. y R. Duane Ireland, "Peters and Waterman Revisited: The Unending Quest for Excellence", *Academy of Management Executive*, mayo, 1987, pp. 91-98.

⁶ Peters y Waterman, *In Search of Excellence*. Para excelentes discusiones con los autores realizadas por William C. Bogner unos 20 años después de la publicación de su libro (y los demás), véase la edición de febrero de 2002 de *Academy of Management Executive* para "Introduction: A Bright Signal in a Dark Time", pp. 38-39; "Tom Peters on the Real World of Business", pp. 40-44; y "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky", pp. 45-50. También hay dos valiosos comentarios sobre *In Search of Excellence* en la misma edición de la publicación: Les Misik, "The Attributes of Excellence: The Importance of Doing", pp. 51-52; John W. Newstrom, "In Search of Excellence: Its Importance and Effects", pp. 53-56.

⁷ Fisher, *Fortune*.



Perspectiva internacional

Las 10 mejores compañías de América Latina

Según la revista *América Economía*, el crecimiento de las economías asiáticas y de Estados Unidos en 2005 produjo un crecimiento en las economías de América Latina. En promedio las ventas de las 500 mayores empresa latinoamericanas fue de 1 364 millones de dólares, que representa un crecimiento de 21.5% en relación con 2004. Las principales 10 empresas son:

Lugar	Empresa/giro	País
1	Pemex (petróleo)	México
2	PDVSA (petróleo)	Venezuela
3	Petrobras (petróleo)	Brasil
4	Pemex Refinación (refinería)	México
5	Comisión Federal de Electricidad (electricidad)	(México)
6	América Móvil (telefonía celular)	México
7	Petrobras Distribuidora (distribución de derivados del petróleo)	Brasil
8	Wal-Mart de México (abarrotes)	México
9	Telmex (telefonía)	México
10	Cemex (cementera)	México

Fuente: "500 sobre 500", *América Economía*, México, núm. 326, 14 de julio al 17 de agosto de 2006, pp. 120-121.

Cómo adaptarse a los cambios en el siglo XXI: adoptar avances tecnológicos, tendencias en globalización y un enfoque en el espíritu empresarial

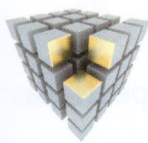
Para tener éxito en el siglo XXI, las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información, en especial la internet, la globalización y el espíritu empresarial.

Para tener éxito en el siglo XXI, las compañías deben aprovechar la nueva tecnología de la información, en especial la internet, la globalización y el espíritu empresarial.

Tecnología⁸

La tecnología y en especial la tecnología de la información (TI), tienen un penetrante impacto, tanto en organizaciones como en los individuos. La Red Mundial e internet conectan a personas y organizaciones a través de una red mundial. El comercio electrónico (e-commerce) se utiliza cada vez más para transacciones entre individuos y com-

⁸ Véase, por ejemplo, el Technology Quarterly en *The Economist*, 2 de diciembre, 2006, que analiza, por ejemplo, tendencias en el efecto de la tecnología en la sociedad, cómputo, robótica, comunicaciones, electrónica, medios noticiosos, innovación, biométrica y seguridad, transportación y otras áreas; véase también *Business Week* Online en <http://www.businessweek.com/ebiz> consultado el 12 de febrero, 2007; http://searchmobilecomputing.techtarget.com/sDefinition/0,,sid40_gci214590,00.html consultado el 12 de febrero, 2007; http://money.cnn.com/2006/11/09/technology/fastforward_secondlife.fortune/index.htm, consultado el 11 de febrero, 2007; <http://www.hbs.edu/units/tom>, consultado el 10 de febrero, 2007.



Perspectiva empresarial

Las compañías de tecnología de más rápido crecimiento en Estados Unidos⁹

En 2006, la revista *Business 2.0* compiló una lista de las compañías de tecnología de más rápido crecimiento en Estados Unidos en términos de ingresos y utilidades. Éstas enfrentan una intensa competencia, no sólo de nuevas empresas en sus industrias, sino de ciclos de vida de los productos cada vez más cortos. Por lo tanto, se deben administrar de manera empresarial para seguir prosperando y sobrevivir.

- | | |
|---|--|
| 1. Celgene (Médica) | 6. Palomar Medical Technologies (Médica) |
| 2. Red Hat (Software) | 7. aQuantive (Servicios para negocios) |
| 3. Apple Computer (Electrónica) | 8. LifeCell (Médica) |
| 4. SanDisk (Electrónica) | 9. Gilead Sciences (Médica) |
| 5. ValueClick (Servicios para negocios) | 10. Clinical Data (Médica) |

pañías (B2C), y entre compañías (B2B). El número de personas que se conecta a internet varía entre países. Estados Unidos, Canadá, los países nórdicos de Europa y Australia tienen altas tasas de acceso a la red, al igual que muchos países asiáticos. Por ejemplo, Shanghai, China, tiene una población de 18 millones y más de 16 millones de suscriptores de teléfonos celulares.¹⁰ Pero otras naciones, que incluyen a los países en vías de desarrollo, se están conectando rápidamente a la red global.

Otra tendencia es el uso del comercio-m, es decir, comercio móvil o inalámbrico para comprar y vender bienes utilizando, por ejemplo, teléfonos celulares o asistentes digitales personales. Cada vez más, las personas pueden comunicarse sin necesidad de computadoras al utilizar dispositivos inalámbricos. Por ejemplo, en Japón, NTT DoCoMo ha desarrollado un servicio de internet llamado i-mode, el cual tiene ya muchos millones de suscriptores.¹¹ Estos servicios se incrementarán tan pronto como la tercera generación de tecnología inalámbrica haga posible la transmisión rápida de datos (que incluye video). Éstas y otras tendencias de la tecnología son tan importantes que se discutirán ampliamente en el capítulo 19 y en el cierre de la sexta parte.

Globalización¹²

La segunda tendencia importante es la globalización. La mayoría de las corporaciones grandes tienen presencia internacional. La Organización Mundial de Comercio (OMC), una organización sombrilla, fue establecida en 1995 para gobernar el comercio internacional. A pesar de protestas callejeras en reuniones de la OMC, la globalización continúa. Las ganancias de la globalización no sólo benefician a las corporaciones occidenta-

⁹ Véase *The Economist*, 23 de septiembre, 2000, edición que cubre "The Case for Globalization"; Véase también Rugman, Alan M. y Richard M. Hodgetts, *International Business: A Strategic Management Approach*, Harlow: Pearson Education, 2000; Wild, John J., Kenneth L. Wild y Jerry C. Y. Han, *International Business: The Challenges of Globalization*, 4a. ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2008; Griffin, Ricky W. y Michael W. Pustay, *International Business*, 5a. ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2007.

¹⁰ "Shanghai Rising", *Business Week*, 19 de febrero, 2007, pp. 50-55.

¹¹ <http://www.nttdocomo.com/services/imode/index.html>, consultado el 12 de febrero, 2007.

¹² Véase www.china.org.cn, consultado el 8 de octubre, 2002.



Perspectiva internacional

Lo que la tecnología ha hecho por las empresas mediadas y pequeñas: las ha hecho globales

Hoy en día es impensable la vida cotidiana en los ambientes de negocios sin computadoras, celulares, tele o videoconferencias, presentaciones virtuales, los chats de negocios, la pc pocket o el correo electrónico, pero si junta todo ello con los softwares convenientes lo que tiene es una oficina con capacidad de hacer negocios en todo el mundo!

Esto se convierte en una mina de oportunidades para las pequeñas y medianas empresas cuando se sabe aprovechar. Así lo han comprobado E-volution, una empresa de marketing digital con sede en Miami, pero que tiene oficinas en México, Buenos Aires y Barcelona. Entre sus cuentas están las campañas de Hewlett-Packard, History Channel y Peugeot. Concertan sus reuniones por correo electrónico, se confirman por chat y se realizan mediante videoconferencias, gracias a la telefonía IP. Además, utilizan aplicaciones web, datawarehouse, intranet y extranet.

Otra empresa exitosa gracias a la tecnología es Simitel, una proveedora de servicios de contact center para empresas pequeñas y medianas, que cuenta con 24 personas en México, dos en Estados Unidos y tres en Inglaterra. Todos se comunican por medio de internet, correo electrónico, chat softphones y voz sobre IP, además de herramientas de colaboración en web como Webex o GotoMeeting. Esta estructura les permite tener reuniones de lluvia de ideas. También utilizan un sistema de videocámaras conectadas a una página web que les permite monitorear quién está en la oficina en tiempo real.

DentalCorp es una empresa brasileña proveedora de servicios odontológicos corporativos que abrió una sucursal en Santiago de Chile. Con el fin de atender a sus empresas clientes desarrolló una base de datos de tratamientos, a la que pueden entrar los dentistas que trabajan en Brasil y en Chile. Para conectarse necesitan el programa de bases de datos de SQL, además se apoyan en conferencias telefónicas con Skype o por chat.

Fuente: Con información de Arly Faundes Berkhoff, "El salto de las microglobales", *América Economía*, México, núm. 328, 1 al 14 de septiembre de 2006.

les, sino que también resultan en ingresos más altos para personas de otros países como China.¹³ Es evidente que los gerentes deben desarrollar una perspectiva internacional. El capítulo 3 atenderá varios problemas globales en detalle. Además, temas internacionales se discuten en cada una de las seis partes de cierre y las perspectivas internacionales presentadas a lo largo del libro.

Espíritu empresarial¹⁴

Un enfoque creciente del espíritu empresarial como un imperativo nacional y organizacional es inequívocamente claro. El espíritu empresarial es visto por los gobiernos como un medio para incrementar el empleo y la prosperidad entre sus pueblos, en tanto que organizaciones, grandes y pequeñas, encuentran que la innovación y la expansión empresarial en nuevos mercados son esenciales para su éxito y supervivencia en mercados cada vez más competitivos que están enlazados globalmente a través de tecnologías de comunicación más sofisticadas y siempre presentes.

¹³ Véase también Zimmerer, Thomas W. y Norman M. Scarborough con Doug Wilson, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, 5a. ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2008, y Barringer, Bruce R. y R. Duane Ireland, *Entrepreneurship*, 2a. ed., Upper Saddle River, Nueva Jersey, 2008.

¹⁴ *Business 2.0* según visto en CNNMoney, http://money.cnn.com/magazines/business2/b2fastestgrowing/full_list/ consultado el 5 de marzo, 2007.



Perspectiva

¿Qué hace a los emprendedores?

De acuerdo con una investigación de la Global Entrepreneurship Monitor propuesta por la London Business School y el Babson College, que consideró a 43 países, lugares donde más se ha desarrollado el espíritu emprendedor no son precisamente los que tienen las mejores condiciones para ello. La falta de oportunidades y rentabilidad obliga a los emprendedores a buscar alternativas, no obstante, muchas de esas iniciativas están condenadas a fracasar por el ambiente adverso. Así los primeros cinco países más emprendedores son: Venezuela, Tailandia, Nueva Zelandia, Jamaica y China.

Fuente: Con información de "Emprendedores por necesidad", *América Economía*, México, núm. 327, del 18 al 31 de agosto de 2006, p. 98.

El **espíritu empresarial** es un proceso creativo, centrado en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas. Construye soluciones que satisfacen estas necesidades y traen valor a los clientes. Los empresarios crean organizaciones que aportan productos para aliviar el dolor de las personas (como las compañías farmacéuticas), o proporcionan los medios para que las personas mejoren sus propias vidas a través de telecomunicaciones sofisticadas (como las compañías de tecnología de la información). Desde el epicentro empresarial del Valle del Silicón a centros empresariales emergentes en todo el mundo, la creación e innovación de nuevos proyectos son la fuerza impulsora del progreso para la humanidad. Resaltamos estas tendencias empresariales y su correspondencia con un amplio rango de retos administrativos a lo largo de cada capítulo y en la sección de cierre de cada parte del libro para enfocar la atención en el efecto crítico del espíritu empresarial en las organizaciones de hoy.

Espíritu empresarial

Es un proceso creativo centrado en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas.

Productividad, efectividad y eficiencia

Otra forma de ver la meta de los gerentes es que deben elevar la productividad. Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos se convirtió en el líder mundial en productividad. Pero a finales del decenio de 1960, el crecimiento de la productividad empezó a desacelerarse. Actualmente, la urgente necesidad de mejoras en la productividad es reconocida en todo el mundo por gobiernos, industria y universidades. A menudo volvemos la vista a Japón para encontrar respuestas a nuestro problema de productividad (tema a considerar más adelante en el capítulo 3), pero lo que tiende a ignorarse es la importancia de desarrollar actividades gerenciales y no gerenciales básicas.

Definición de productividad

Las compañías exitosas crean un excedente a través de operaciones productivas. Aun cuando no hay un acuerdo completo sobre el verdadero significado de **productividad**, definámosla como la relación de salidas-insumos dentro de un periodo considerando la calidad. Puede expresarse como sigue:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Salidas}}{\text{Insumos}} \quad (\text{dentro de un periodo, considerando la calidad})$$

Productividad

Relación de salidas-insumos dentro de un periodo considerando la calidad.

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al 1) incrementar las salidas con los mismos insumos, 2) reducir los insumos, pero mantener las mismas salidas, o 3) incrementar las salidas y reducir los insumos para cambiar la relación favorablemente. Las compañías utilizan varios tipos de insumos, como mano de obra, materiales y capital. La productividad de factores totales combina varios insumos para llegar a un insumo compuesto. En el pasado, los programas de mejoras en la productividad estaban dirigidos en mayor grado al nivel del trabajador. No obstante, como señaló Peter F. Drucker, uno de los autores más prolíficos en administración, “la mayor oportunidad para incrementar la productividad debe encontrarse con seguridad en el conocimiento del trabajo mismo y, en especial, en la administración”.¹⁵

Definiciones de efectividad y eficiencia

La productividad implica efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. **Efectividad** es el logro de objetivos. **Eficiencia** es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. Los gerentes no pueden saber si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y las de la organización, tema que se analizará en el capítulo 4.

Efectividad

El logro de objetivos.

Eficiencia

Alcanzar los fines con el mínimo de recursos.

Administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado subyacente a la práctica es una ciencia.

■ Administrar: ¿ciencia o arte?

Administrar, como todas las demás prácticas —trátase de medicina, composición de música, ingeniería, contabilidad, o hasta el béisbol— es un arte. Es saber cómo hacer las cosas a la luz de la realidad de una situación. Sin embargo, los administradores pueden trabajar mejor al utilizar el conocimiento organizado de la administración. Este conocimiento constituye una ciencia. Así, administrar como práctica es un *arte*; el conocimiento organizado subyacente a la práctica se puede llamar una *ciencia*. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes; son complementarios.

Conforme la ciencia mejora, lo debe hacer el arte, como ha ocurrido en las ciencias físicas y biológicas. Podemos estar seguros que la ciencia subyacente es bastante burda e inexacta debido a que las muchas variables que los gerentes manejan son en extremo complejas. No obstante, tal conocimiento administrativo puede mejorar la práctica gerencial. Los médicos sin la ventaja de la ciencia serían poco más que médicos brujos. Los ejecutivos que intentan administrar sin la ciencia administrativa, deben confiar en la suerte, intuición, o hacer lo que hacían en el pasado.

En la administración, como en cualquier otro campo, a menos que los practicantes aprendan por prueba y error (y se ha dicho que los errores de los gerentes son las pruebas de sus subordinados), no tienen adónde volver en busca de guía significativa aparte del conocimiento acumulado subyacente a su práctica.

¹⁵ Drucker, Peter F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Nueva York: Harper & Row, 1973, p. 69. Véase también Davis, Tim R. V., “Information Technology and White-Collar Productivity”, *Academy of Management Executive*, febrero 1991, pp. 55-67; Drucker, Peter, “The Next Society”, *The Economist*, 3 de noviembre, 2001, Inserto pp. 3-20; www.peter-drucker.com, consultado el 8 de octubre, 2002.

■ Evolución del pensamiento administrativo

Muchas contribuciones distintas de autores y practicantes han resultado en diferentes enfoques a la administración e integran la “jungla de la teoría de la administración”. Más adelante en el capítulo aprenderá acerca de los diferentes patrones de análisis administrativo y lo que puede hacerse para desenredar la jungla. La tabla 1.1 resume las principales contribuciones de autores y practicantes administrativos.¹⁶ Resaltaremos la administración científica de Frederick Taylor, la teoría de la administración operacional moderna de Henri Fayol y los estudios Hawthorne de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger.

TABLA 1.1 El surgimiento del pensamiento administrativo

Autor, título y año de trabajos importantes	Principal contribución a la administración
Administración científica	
Frederick W. Taylor <i>Shop Management</i> (1903) <i>Principles of Scientific Management</i> (1911) <i>Testimony before the Special House Committee</i> (1912)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación era elevar la productividad a través de mayor eficiencia de la producción y mejor paga para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios resaltan utilizar la ciencia, crear armonía y cooperación del grupo, lograr una producción óptima y desarrollar a los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la “cooperación armoniosa” entre la mano de obra y la administración. Desarrolló la gráfica Gantt (capítulo 19). Insistió en la necesidad de la capacitación.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lillian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.
Teoría de la administración operacional moderna	
Henri Fayol <i>Administration Industrielle et Générale</i> (1916)	Referido como el padre de la teoría de administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formuló 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y <i>esprit de corps</i> .
Ciencias del comportamiento	
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y la administración.
Walter Dill Scott (1910, 1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, marketing y personal.
Max Weber (traducciones 1946, 1947)	Teoría de la burocracia.
Vilfredo Pareto (libros 1896-1917)	Referido como el padre del enfoque de los sistemas sociales a la organización y la administración.

(continúa)

¹⁶ La tabla 1.1 muestra a algunos de los primeros contribuyentes al pensamiento administrativo, de Henry Gantt a Chester Barnard. Para mayor información sobre sus contribuciones, véase www.spsc.edu/ScienceWomen/gilbreth.html, consultado el 29 de septiembre, 2006, y www.lib.uwo.ca/business/arnard.html, consultado el 30 de marzo, 2007.

TABLA 1.1 (conclusión)

Autor, título y año de trabajos importantes	Principal contribución a la administración
Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933)	Famosos estudios en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
Teoría de sistemas	
Chester Barnard <i>The Functions of the Executive</i> (1938)	La tarea de los gerentes es la de mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
Pensamiento administrativo moderno	
Muchos autores son analizados en el libro. Los principales contribuyentes incluyen a Chris Argyris, Robert R. Blake, C. West Churchman, Ernest Dale, Keith Davis, Mary Parker Follett, Frederick Herzberg, G. C. Homans, Harold Koontz, Rensis Likert, Douglas McGregor, Abraham H. Maslow, Lyman W. Porter, Herbert Simon, George A. Steiner, Lyndall Urwick, Norbert Wiener y Joan Woodward.	
Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico sobre muchos temas generales de administración.
W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que eventualmente las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes.
William Ouchi (1981)	Discutió prácticas gerenciales japonesas selectas adaptadas al ambiente estadounidense.
Thomas Peters y Robert Waterman (1982)	Identificaron características de las compañías que consideraron excelentes.

Fuente: Parte de la información de esta tabla se basa en George, Jr., Claude S., *The History of Management Thought*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972.

Frederick Taylor y la administración científica¹⁷



Frederick Winslow Taylor abandonó la universidad y se inició como aprendiz de elaborador de patrones y maquinista en 1875, se unió a la Midvale Steel Company de Filadelfia como maquinista en 1878 y ascendió a la posición de ingeniero en jefe después de obtener un título en ingeniería en la escuela nocturna. Inventó herramientas de corte del acero de alta velocidad y pasó la mayor parte de su vida como ingeniero consultor. En general, a Taylor se le reconoce como el padre de la administración científica. Tal vez ninguna otra persona tuvo una presencia mayor en el desarrollo temprano de la administración. Sus experiencias como aprendiz, como obrero común, capataz, maestro mecánico y luego ingeniero en jefe de una compañía acerera dieron a Taylor amplia oportunidad de aprender de primera mano los problemas y actitudes de los trabajadores y ver las grandes posibilidades de mejorar la calidad de la administración.

¹⁷ Para un análisis adicional de Frederick Taylor, véase www.fordham.edu/halsall/mod/1911taylor.html, consultado el 30 de marzo, 2007, www.cohums.ohio-state.edu/history/courses/hist563/fwt5-29.htm, consultado el 29 de septiembre, 2006 y http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor, consultado el 26 de febrero, 2007.

El famoso trabajo de Taylor *Principles of Scientific Management* se publicó en 1911. Los principios fundamentales que Taylor vio subyacentes al enfoque científico son los siguientes:

- Reemplazar las reglas de dedo con la ciencia (conocimiento organizado).
- Obtener armonía, más que discordia, en la acción de grupo.
- Lograr la cooperación de los seres humanos, más que el individualismo caótico.
- Trabajar para obtener la producción máxima, más que una producción restringida.
- Desarrollar a todos los trabajadores al mayor grado posible para su propia prosperidad y la de la compañía.

Observará que estos preceptos básicos de Taylor no están muy alejados de las creencias fundamentales del gerente moderno.

Henri Fayol, el padre de la teoría de la administración moderna¹⁸

Quizá el verdadero padre de la teoría de la administración moderna es el industrial francés Henri Fayol, quien identificó una amplia necesidad de principios y enseñanza administrativa. En consecuencia, identificó 14 de esos principios, a los cuales calificó como flexibles, no absolutos y útiles sin importar las condiciones cambiantes. Veamos algunos de estos principios:

- *Autoridad y responsabilidad.* Fayol sugiere que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y que la segunda es consecuencia de la primera. Ve la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y factores personales “compuestos de inteligencia, experiencia, valor moral, servicios anteriores, etcétera”.
- *Unidad de mando.* Los empleados deben recibir órdenes de un solo superior.
- *Cadena de escala.* Para Fayol esto es como una “cadena de superiores” desde las posiciones más altas hasta las más bajas, de las que no hay que apartarse innecesariamente, deben entrar en cortocircuito cuando al seguirlos de manera escrupulosa sería perjudicial.
- *Esprit de corps.* Éste es el principio de “la unión hace la fuerza”, así como una extensión del principio de unidad de mando, resalta la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerla.

Fayol considera los elementos de la organización como las funciones de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar.



¹⁸ Henri Fayol, *General and Industrial Management*, Nueva York: Pitman, 1949; <http://sol.brunel.ac.uk/~jarvis/bola/competence/fayol.html>, consultado el 5 de octubre, 2002.

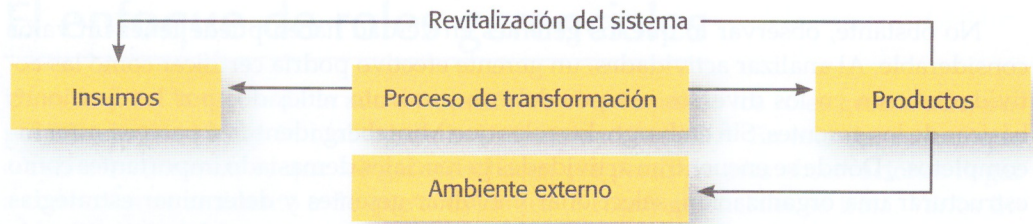


FIGURA 1.5 Modelo insumo-producto

La naturaleza de este enfoque se ilustra en la figura 1.4. Como este diagrama muestra, la escuela del proceso administrativo, u operacional, reconoce la existencia de un cúmulo central de ciencia y teoría peculiar a la administración y también recibe contribuciones de varias escuelas y enfoques adicionales. Además, el teórico del proceso de administración se interesa no en todo el conocimiento importante de estos diversos campos, sino sólo en aquello que es considerado más útil y relevante para la administración.

■ Enfoque sistémico del proceso administrativo

Una empresa organizada, por supuesto, no existe en un vacío. Más bien, depende de su ambiente externo; es parte de sistemas más grandes, como la industria a la que pertenece, el sistema económico y la sociedad. Así, la empresa recibe insumos, los transforma y exporta los resultados al ambiente, como lo ilustra el muy básico modelo de la figura 1.5. Sin embargo, este modelo sencillo necesita extenderse y desarrollarse en un modelo de administración del proceso, u operacional, que indique cómo los diversos insumos se transforman a través de las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar, como se ilustra en la figura 1.6. Cuando se le preguntó a Peter Senge, autor de *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, cuál es el problema más importante que enfrentan los negocios nacionales e internacionales de hoy, respondió: “diría que el sistema de administración”.²⁷ Este libro es sobre el enfoque de sistemas al proceso de administración. No sólo es la preocupación por el funcionamiento interno de la empresa, sino que debe incluir las interacciones entre la empresa y su ambiente externo.

■ Insumos y reclamantes*

Los **insumos** del ambiente externo (véase la figura 1.6) pueden incluir personas, capital, habilidades gerenciales y conocimientos y habilidades técnicas. Además, varios reclamantes, que son grupos de personas que hacen demandas a la empresa. Por ejemplo, los empleados quieren sueldos más altos, más beneficios y seguridad en el trabajo. Los consumidores demandan productos seguros y confiables a precios razonables. Los proveedores quieren la seguridad de que sus productos serán comprados. Los accionistas

Insumos

Personas, capital, habilidades gerenciales, conocimiento y habilidades técnicas.

²⁶ Entrevista con Peter Senge en *Quality Digest*, noviembre, 1996, p. 39. Véase también www.infed.org/thinkers/senge.htm, consultado el 29 de septiembre, 2006.

* A los reclamantes también se les puede llamar interesados.

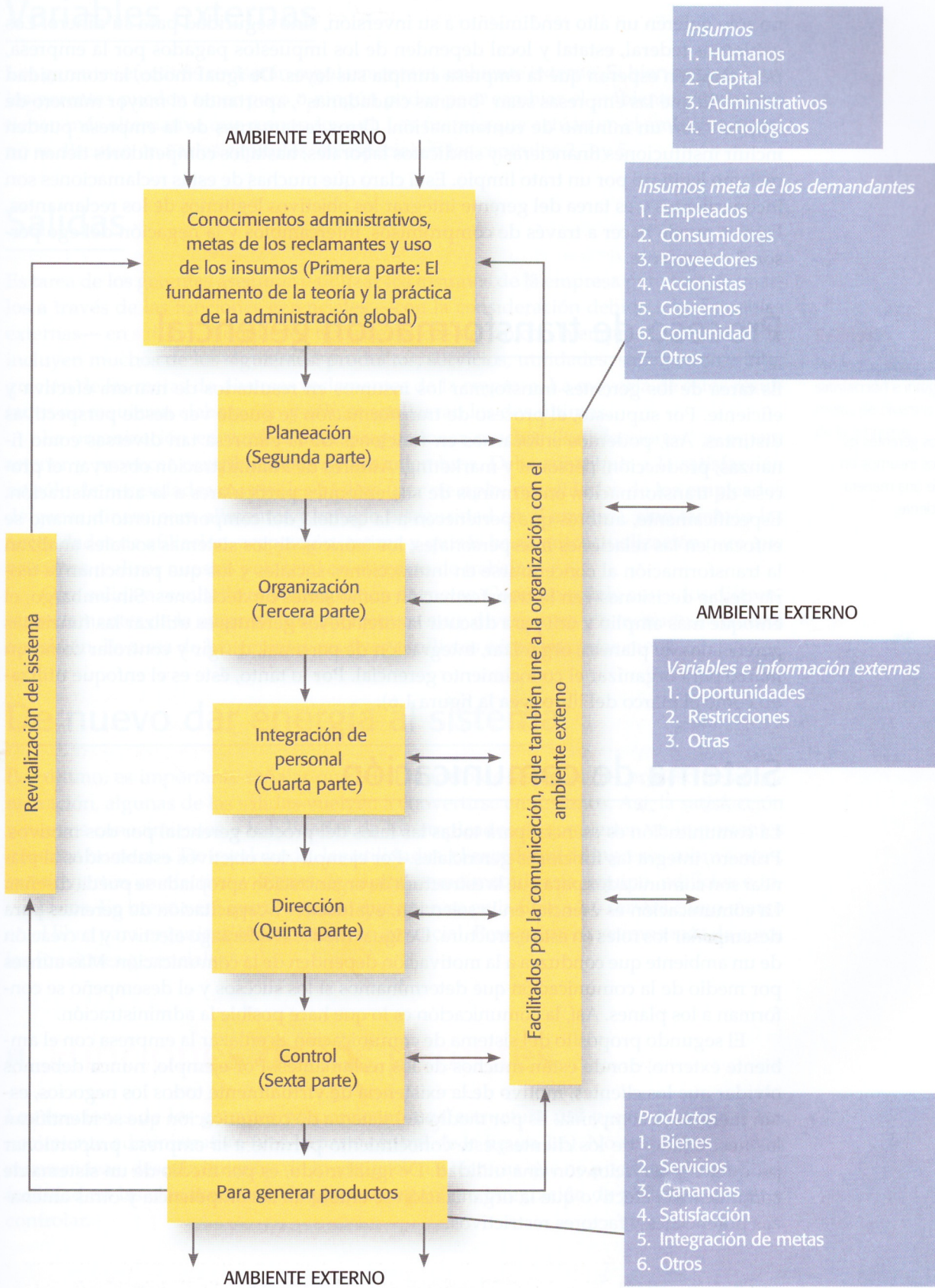


FIGURA 1.6 Enfoques de sistemas de la administración

no sólo quieren un alto rendimiento a su inversión, sino seguridad para su dinero. Los gobiernos federal, estatal y local dependen de los impuestos pagados por la empresa, pero también esperan que la empresa cumpla sus leyes. De igual modo, la comunidad demanda que las empresas sean "buenas ciudadanas", aportando el mayor número de empleos con un mínimo de contaminación. Otros reclamantes de la empresa pueden incluir instituciones financieras y sindicatos laborales; hasta los competidores tienen un reclamo legítimo por un trato limpio. Está claro que muchas de estas reclamaciones son incongruentes y es tarea del gerente integrar los objetivos legítimos de los reclamantes. Esto se puede hacer a través de compromisos, intercambios y la negación del ego personal del gerente.

Proceso de transformación gerencial

Es tarea de los gerentes transformar los insumos en resultados de manera efectiva y eficiente. Por supuesto, el proceso de transformación se puede ver desde perspectivas distintas. Así, podemos enfocarnos en funciones de la empresa tan diversas como finanzas, producción, personal y marketing. Autores de administración observan el proceso de transformación en términos de sus enfoques particulares a la administración. Específicamente, autores que pertenecen a la escuela del comportamiento humano se enfocan en las relaciones interpersonales, los teóricos de los sistemas sociales analizan la transformación al concentrarse en interacciones sociales y los que patrocinan la teoría de las decisiones ven la transformación como series de decisiones. Sin embargo, el enfoque más amplio y útil para discutir la tarea de los gerentes es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar como un marco para organizar el conocimiento gerencial. Por lo tanto, éste es el enfoque utilizado como el marco del libro (vea la figura 1.6).

La tarea de los gerentes es transformar los insumos en resultados, de una manera efectiva y eficiente.

Sistema de comunicación

La comunicación es esencial para todas las fases del proceso gerencial por dos motivos. Primero, integra las funciones gerenciales. Por ejemplo, los objetivos establecidos al planear son comunicados para que la estructura de organización apropiada se pueda diseñar. La comunicación es esencial en la selección, evaluación y capacitación de gerentes para desempeñar los roles en esta estructura. De igual modo, el liderazgo efectivo y la creación de un ambiente que conduzca a la motivación dependen de la comunicación. Más aún, es por medio de la comunicación que determinamos si los sucesos y el desempeño se conforman a los planes. Así, la comunicación es lo que hace posible la administración.

El segundo propósito del sistema de comunicación es enlazar la empresa con el ambiente externo, donde están muchos de los reclamantes. Por ejemplo, nunca debemos olvidar que los clientes, motivo de la existencia de virtualmente todos los negocios, están fuera de la compañía. Es por medio del sistema de comunicación que se identifican las necesidades de los clientes; este conocimiento permite a la empresa proporcionar productos y servicios con una utilidad. De igual modo, es por medio de un sistema de comunicación efectivo que la organización se entera de la competencia y otras amenazas potenciales y factores restrictivos.

Variables externas

Los gerentes efectivos revisarán regularmente el ambiente externo. Si bien es cierto que los gerentes pueden tener poco o ningún poder para cambiar el ambiente externo, no tienen más alternativa que responder a él. Las fuerzas que actúan en el ambiente externo se discuten en varios capítulos, en especial en los capítulos 2, 3 y 5.

Salidas

Es tarea de los gerentes asegurar y utilizar los insumos de la empresa para transformarlos a través de las funciones gerenciales —con la consideración debida a las variables externas— en **salidas**. Aunque los tipos de salidas varían con la empresa, por lo común incluyen muchos de los siguientes: productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos reclamantes de la empresa. La mayoría de estos resultados no requieren elaboración y sólo se analizarán los dos últimos.

La organización en verdad debe proporcionar muchas “satisfacciones” si espera retener y provocar contribuciones de sus miembros. Debe contribuir a la satisfacción no sólo de necesidades materiales básicas (por ejemplo, necesidades de los empleados de ganar dinero para alimentos y refugio o seguridad en el empleo), sino también las necesidades de afiliación, aceptación, estima y quizás hasta autoactualización para que podamos realizar nuestro potencial en el centro de trabajo.

Otra salida o resultado es la integración de metas. Como se señaló antes, los diferentes reclamantes de la empresa tienen objetivos muy divergentes y a menudo en directa oposición. Es tarea de los gerentes resolver conflictos e integrar estas metas.

Salidas

Productos, servicios, utilidades, satisfacción e integración de las metas de diversos reclamantes de la empresa.

De nuevo dar energía al sistema

Por último, es importante señalar que en el modelo de sistemas del proceso de administración, algunas de las salidas vuelven a convertirse en insumos. Así, la satisfacción y nuevos conocimientos o habilidades de los empleados se convierten en importantes insumos humanos. De igual modo, las utilidades, el excedente de ingresos sobre costos, se reinvierten en efectivo y bienes de capital como maquinaria, equipo, edificios e inventarios. En breve verá que el modelo que aparece en la figura 1.6 servirá como marco en el libro para organizar el conocimiento gerencial. Pero primero veamos más de cerca las funciones gerenciales.

■ Funciones de los gerentes

Las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo (vea la parte central de la figura 1.6). No se han presentado nuevas ideas, descubrimientos de investigación o técnicas que no puedan colocarse con facilidad en las clasificaciones de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar.

Planear

Planear

Seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos, lo cual requiere toma de decisiones.

Planear incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas. Como se verá en el capítulo 4, hay varios tipos de planes, yendo de propósitos y objetivos generales, a las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamble. No existe un plan verdadero hasta que se tome una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales. Antes de tomar una decisión, todo lo que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; no hay un plan real. Los aspectos diversos de la planeación se discuten en la segunda parte del libro.

Organizar

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener roles que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismos los desarrollen, sean accidentales o fortuitos, o definidos y estructurados por alguien que quiere asegurarse de que contribuyen de manera específica al esfuerzo del grupo. El concepto de un rol implica que lo que las personas hacen tiene un propósito u objetivos definidos; saben cómo su objetivo de trabajo se ajusta al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, herramientas e información necesarias para realizar la tarea. Esto puede verse en algo tan simple como el esfuerzo de un grupo para instalar el campamento en una expedición de pesca. Todos podrían hacer lo que quieran, pero la actividad ciertamente sería más efectiva y algunas tareas no quedarían pendientes si se asignan una o dos personas a reunir leña para la fogata, otras a la tarea de conseguir agua, una más a encender el fuego, varias a cocinar, etcétera.

Organizar

Establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización.

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen en una organización. Es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr metas son asignadas y, se espera, sean asignadas a las personas que mejor pueden realizarlas.

El propósito de una estructura de organización es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano. Es, entonces, una herramienta administrativa y no un fin en sí mismo. Aunque la estructura define las tareas a realizar, los roles así establecidos también se deben diseñar a la luz de las habilidades y motivaciones de las personas disponibles.

Diseñar una estructura de organización efectiva no es tarea gerencial fácil. Se enfrentan muchos problemas para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones, incluye definir los tipos de trabajos que deben realizarse y encontrar a las personas que lo hagan. Estos problemas y las teorías, principios y técnicas esenciales para manejarlos son el tema de la tercera parte.

Integración de personal

Integración de personal

Cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización.

Integración de personal requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; volver a inventariar a las personas disponibles; y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas se puedan cumplir con efectividad y eficiencia. Este tema se tratará en la cuarta parte.

Dirigir

Dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como su comportamiento individual y en grupo, que los gerentes efectivos también necesitan ser líderes efectivos. Ya que el liderazgo implica capacidad de seguimiento y que las personas tienden a seguir a aquellos que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir incluye motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. Los elementos esenciales de estos temas se tratan en la quinta parte.

Dirigir

Influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Controlar

Controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones. En suma, controlar facilita el cumplimiento de los planes. Aun cuando planear debe preceder el control, los planes no se logran solos, éstos guían a los gerentes en el uso de recursos para alcanzar metas específicas; entonces las actividades son examinadas para determinar si se conforman a los planes.

Controlar

Medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes.

Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos de los medios de control, como el presupuesto de gastos, registros de inspección y el registro de horas de trabajo perdidas, son bastante conocidos. Cada uno de ellos mide y cada uno muestra si los planes funcionan. Si las desviaciones persisten, su corrección es indicada. Pero, ¿qué es corregido? Actividades a través de personas. Nada puede hacerse, por ejemplo, acerca de reducir residuos, o comprar de acuerdo a especificaciones, o manejar las devoluciones de ventas, a menos que alguien sepa quién es responsable de esas funciones. Obligar que los sucesos se conformen a los planes significa localizar a las personas responsables de los resultados que difieren de la acción planeada y luego tomar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, los resultados son controlados al llevar un registro de lo que las personas hacen. Este tema se trata en la sexta parte.

Coordinación, la esencia del arte de administrar

Algunas autoridades consideran la coordinación como una función separada del gerente. Sin embargo, parece más preciso considerarla como la esencia del arte de administrar, para lograr armonía entre los esfuerzos individuales hacia el cumplimiento de las metas del grupo. Cada una de las funciones gerenciales es un ejercicio que contribuye a la coordinación.

Hasta en el caso de una iglesia o una organización fraternal, los individuos a menudo interpretan intereses similares de diferentes maneras y sus esfuerzos hacia metas mutuas no se funden automáticamente con los esfuerzos de otros. Así, se convierte en la tarea central del gerente reconciliar diferencias en enfoque, tiempo, esfuerzo o interés y armonizar las metas individuales para contribuir a las metas organizacionales.

■ Modelo de sistemas de administración y la organización del libro

El modelo del enfoque de sistemas a la administración también es el fundamento para organizar el conocimiento gerencial. Observe que en la figura 1.6 los números mostrados en el modelo corresponden a las partes del libro. La primera parte cubre la base de la administración y las interacciones entre la organización y su ambiente. Esta parte incluye todas las funciones gerenciales. Se ocupa del conocimiento gerencial básico, como teoría, ciencia y práctica. También analiza la evolución de la administración y los diversos enfoques a la administración. Ya que las organizaciones son sistemas abiertos, interactúan con el ambiente externo: doméstico e internacional.

La figura también muestra que la segunda parte se ocupa de los diversos aspectos de planear (capítulos 4 a 6). La tercera parte trata de organizar (capítulos 7 a 10), en tanto que la cuarta parte se ocupa de la integración de personal (capítulos 11 a 13), la quinta parte de dirigir (capítulos 14 a 17) y la sexta parte de controlar (capítulos 18 a 20).

El libro tiene una perspectiva mundial de la administración. Cada vez más, las organizaciones operan en el mercado mundial. Por tanto, aspectos de administración comparativos e internacionales se analizan no sólo en el capítulo 3, sino a lo largo del libro. El espíritu empresarial se discute durante toda la obra, pero en especial en las partes de cierre 1 a 6.

El modelo ilustrado en la figura 1.6 se repite al principio de las partes 2 a 6, pero con la parte apropiada resaltada. Esta característica de un modelo integrador muestra las relaciones de los temas del libro.

Resumen

Administrar es el proceso de diseñar y mantener un ambiente para cumplir metas selectas con eficiencia. Los gerentes realizan las funciones de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar. Administrar es una actividad esencial a todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades gerenciales requeridas varían con el nivel organizacional. La meta de todos los gerentes es crear un excedente. Las empresas deben aprovechar las tendencias del siglo XXI en tecnología de la información, la globalización y el espíritu empresarial. También deben enfocarse en la productividad, es decir, alcanzar una relación favorable entre salidas e insumos dentro de un periodo específico con la debida consideración a la calidad. La productividad implica efectividad (alcanzar los objetivos) y eficiencia (utilizando la menor cantidad de recursos). Administrar como práctica es un arte; el conocimiento organizado acerca de la administración es una ciencia.

Muchos autores y practicantes han contribuido al desarrollo del pensamiento administrativo. Los principales contribuyentes y sus obras se presentan en la tabla 1.1. Se han propuesto muchas teorías sobre la administración y cada una contribuye en algo a nuestro conocimiento de saber qué hacen los gerentes. Las características y contribuciones, así como las limitaciones de los diversos enfoques a la administración se resumen en la figura 1.3. El enfoque del proceso de administración (u operacional) se alimenta de otras teorías de la administración y las integra en un sistema total de administración.

La organización es un sistema abierto que opera dentro e interactúa con el ambiente. El enfoque de sistemas a la administración incluye insumos del ambiente externo y de los reclamantes, el proceso de transformación, el sistema de comunicación, factores externos, salidas y una forma de volver a dar energía al sistema. El proceso de transformación consiste en las funciones gerenciales, que también proporcionan el marco para organizar el conocimiento en el libro. A lo largo de la obra, pero en especial en el capítulo 3, se resaltan los aspectos internacionales de la administración.