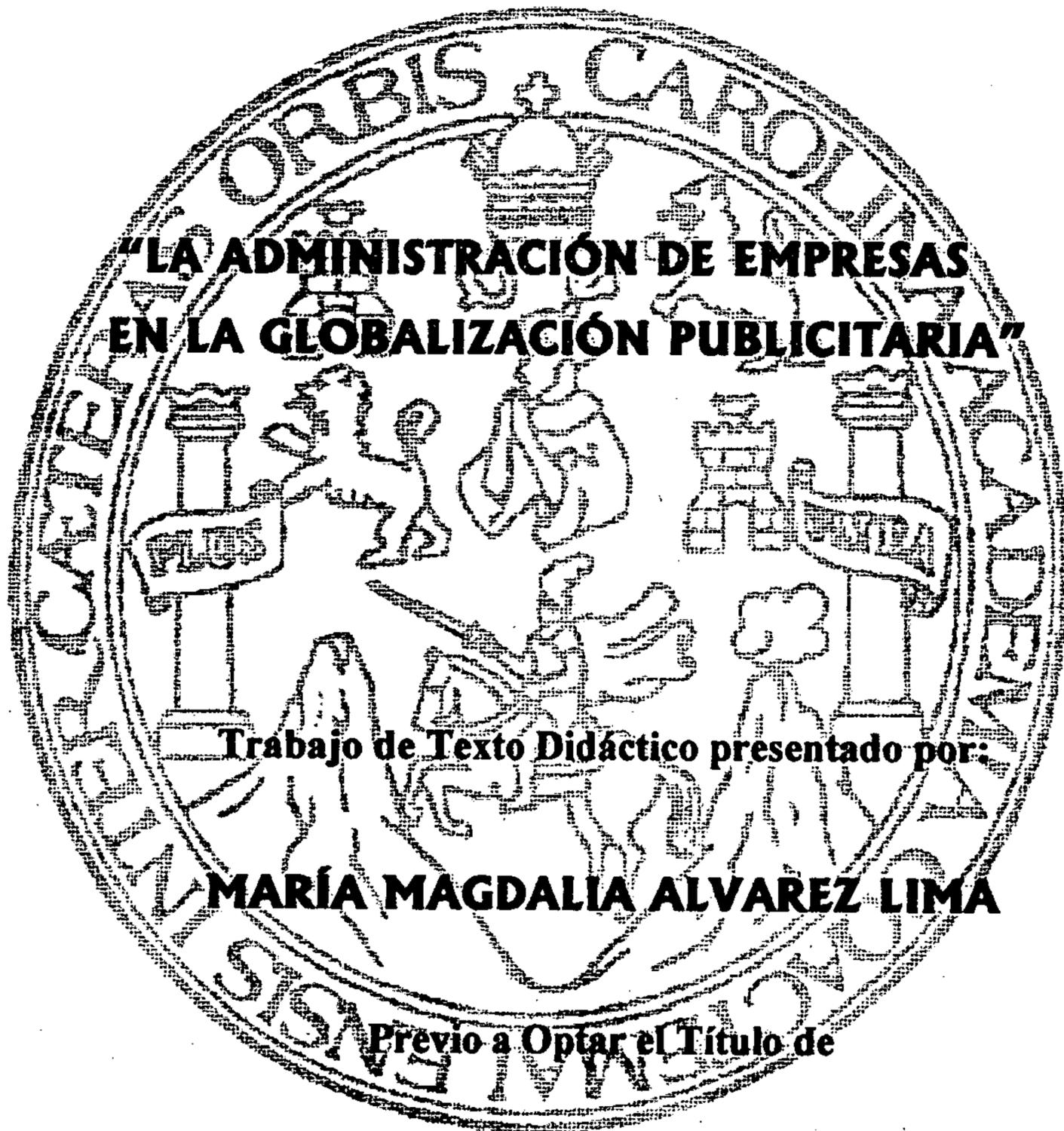


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



**"LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EN LA GLOBALIZACIÓN PUBLICITARIA"**

Trabajo de Texto Didáctico presentado por:

MARÍA MAGDALIA ALVAREZ LIMA

Previo a Optar el Título de

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Guatemala, Abril 2002

D.L.
14
T(302)

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA CENTRAL

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

DIRECTOR

Dr. Wangner Díaz Choscó

COMISIÓN DIRECTIVA PARITARIA

REPRESENTANTES DOCENTES

Lic. Wangner Díaz Choscó

Lic. Douglas Barillas

Lic. Hugo Gálvez

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Marco Julio Ochoa España

Guilmar Ernesto Bobadilla Rodríguez

Roberto Elías Esquit Meza

SECRETARIO

Lic. Elpidio Guillén

TRIBUNAL EXAMINADOR

Lic. Gustavo Morán Portillo (presidente, asesor)

Licda. Silvia de Paniagua (revisor)

Dr. Arturo Abril (revisor)

Lic. Hugo Gálvez (examinador)

Lic. Elpidio Guillén (examinador)

Dr. Wangner Díaz (suplente)



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 16 de marzo de 2001
ECC - 338-01

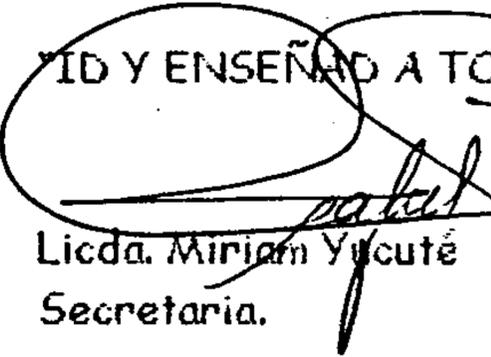
Señorita
María Magdalena Alvarez Lima
Esc. Ciencias de la Comunicación.

Señorita estudiante:

Para su conocimiento y efectos me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria en el Inciso 9.2, del Punto NOVENO, Acta No. 06-01 de sesión celebrada el 05-03-2001.

"NOVENO:9.2... Comisión Directiva Paritaria, ACUERDA: En virtud que el (la) estudiante: **MARIA MAGDALIA ALVAREZ LIMA**, Carné **9521203**, aprobó el examen de **CAPACIDAD PROFESIONAL**, según Acta sin número, practicado por la terna integrada por los licenciados: René Paniagua, Silvia Morales de Paniagua y Gustavo Morán, en la que consta que obtuvo la nota de noventa y cinco (95) puntos en el área Socioeconómica, queda autorizado (a) para realizar su **PRÁCTICA DOCENTE** en el curso Administración de Empresas, lo que implica la realización paralela de su trabajo de tesis, consistente en un texto didáctico del curso, bajo la asesoría del licenciado Gustavo Morán, titular del curso.

Atentamente,


Licda. Miriam Yucuté
Secretaria.



MY/rmr.

cc. Comisión de Tesis

Titular del curso.

POR UNA ESCUELA CON LUZ PROPIA



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 06 de agosto de 2001
ECC-861-00

Señorita
María Magdalia Alvarez Lima
Esc. Ciencias de la Comunicación

Señorita estudiante:

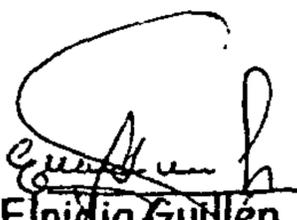
Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el Punto CUARTO, del Acta No. 22-01, de sesión celebrada el 30-07-2001.

"CUARTO:... Comisión Directiva Paritaria, ACUERDA: Autorizar el texto didáctico: LA ADMINISTRACION EN UNA GLOBALIZACION PUBLICITARIA, de la estudiante **MARIA MAGDALIA ALVAREZ LIMA** Carné No. 9521203 y proceder a nombrar a los miembros de la Terna Revisora, para que analicen el trabajo y emitan dictamen correspondiente: Lic. Gustavo Morán, Licda. Silvia de Paniagua y Lic. Jepzer Díaz"

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"




Lic. Elpidio Guillén
Secretario

EG/rmr.

POR UNA ESCUELA CON LUZ PROPIA



Escuela de Ciencias de la Comunicación
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 5 de octubre de 2,001
ECC 1,114-01

Señorita
María Magdalena Alvarez Lima
Esc. Ciencias de la Comunicación

Estimada señorita:

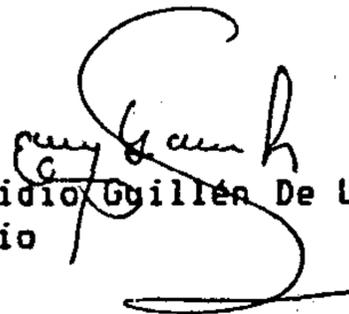
Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el Inciso 3.8, del Punto TERCERO, del Acta No.33-01 de sesión celebrada el 01-10-01.

"TERCERO:...

3.8... Comisión Directiva Paritaria, ACUERDA: Autorizar a la estudiante MARIA MAGDALIA ALVAREZ LIMA, Carnet No. 9521203, el nombramiento del Dr. Arturo Abril como miembro de su Comité de Tesis, en sustitución del Lic. Jepzer Díaz, quien se encuentra suspendido por el I.G.S.S."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Elpidio Guillén De León
Secretario



EGDL/lm
CC. Lic. Jepzer Díaz

Por una Escuela con luz propia



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACION

Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

Guatemala, 10 de enero de 199 2002

Señores
Comisión Directiva Paritaria
Edificio

Distinguidos Señores:

Atentamente informamos a ustedes que el -(la) estudiante _____

MARIA MAGDALIA ALVAREZ LIMA

Carnet No. 9521203, ha realizado las correcciones y
recomendaciones a su TEXTO, cuyo título final
es LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN LA GLOBALIZACION PUBLICITARIA

Correspondiente al Programa de Práctica Docente y Elaboración de Textos
Didácticos.

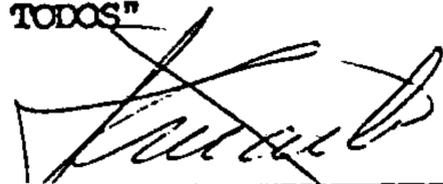
En virtud de lo anterior se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que
pueda continuar con el trámite correspondiente.

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

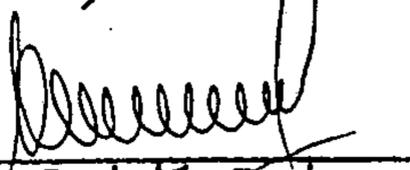


Miembro Comisión Revisora

Pa. 158 Tere Abal

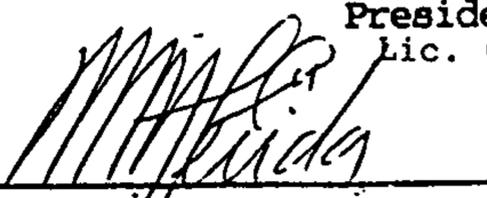


Miembro Comisión Revisora
Licda. Silvia de Paniagua



Presidente Comisión Revisora
Lic. Gustavo Morán





Licda. Aracelly Mérida
Coord. Comisión de Tesis y Programa
de Práctica Docente.



ESCUELA DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACION

Guatemala, 7 de marzo de 2,002
ECC 242-02

Señorita
María Magdalena Alvarez Lima
Esc. Ciencias de la Comunicación

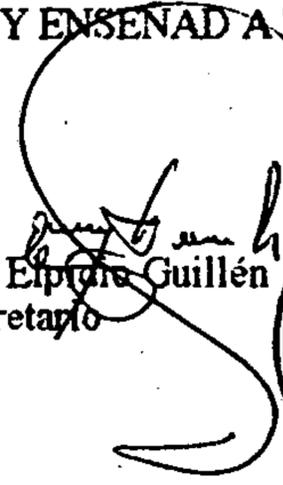
Estimada señorita:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por Comisión Directiva Paritaria, en el Punto SEXTO, del Acta No. 07-02 de sesión celebrada el 07-03-02.

"SEXTO:... Comisión Directiva Paritaria, ACUERDA: a) Aprobar el texto didáctico titulado: LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS EN LA GLOBALIZACION, presentado por la estudiante MARIA MAGDALIA ALVAREZ LIMA, Carnet No. 9521202, en base al dictamen favorable del Comité Revisor nombrado para el efecto; b) Se autoriza la impresión de dicho texto didáctico; c) Se nombra a los profesionales: Lic. Hugo Gálvez y Lic. Elpidio Guillén (titulares) y Dr. Wangner Díaz (suplente), para que con los miembros del Comité revisor, Lic. Gustavo Morán (Presidente), Dr. Arturo Abril y Licda. Silvia de Paniagua, integren el Tribunal de Graduación y d) Se autoriza a la Dirección de la Escuela para que fije la fecha del examen de graduación."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Lic. Elpidio Guillén
Secretario



EG/lm

DEDICATORIA

- A DIOS** Por iluminar mi camino en todo momento; por mostrarme que el es amigo y Padre de amor, por permitirme alcanzar este triunfo; por eso y muchas cosas más, te doy gracias Padre de bondad. Rogándote me des sabiduría para ejercer mi profesión bajo tu mandato.
- A MI PADRE** A ti te dedico este Acto, yo se que desde el cielo tu eres la persona más feliz al saber que he alcanzado este triunfo, pues ese fue uno de tus mejores anhelos, te doy gracias por tus sabios consejos, tu ayuda, tu amor y el tiempo que me dedicasteis siempre que lo necesité, gracias porque no solo fuiste Padre sino también el mejor de los amigos.
- A MI MADRE** Gracias por su apoyo, cariño y sabios consejos para que yo saliera adelante.
- A MIS HERMANOS** Amanda, Sandra, Patty, Carlos, Walter y Selwin, gracias por sus consejos, cariño y apoyo incondicional.
- A MIS SOBRINOS** Especialmente a Silvia, gracias por el apoyo que me brindó en la elaboración de este trabajo, a Glendy, gracias por su cariño y la exhorto para que siga mi ejemplo.
- A MIS AMIGOS COMPAÑEROS** Gracias por su amistad, por los momentos compartidos a lo largo de nuestra carrera, les deseo lo mejor de lo mejor en su vida de profesionales.
- A MI ASESOR** Lic. Gustavo Morán Portillo, gracias por compartir sus conocimientos, por brindarme su ayuda y dedicación para realizar este trabajo.
- A LA USAC** Por la formación espiritual y académica, por los momentos de alegría ahí vividos. Con cariño y respeto.
- A USTED** Muy especialmente

**“PARA LOS EFECTOS LEGALES ÚNICAMENTE EL TESINADO ES
RESPONSABLE DEL CONTENIDO DE ESTE TRABAJO”**

INDICE

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

Generales

Específicos

CAPITULO PRIMERO

I	LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y LOS PATRONES DEL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	1
	1.1 Frederick Taylor y la administración científica ✓	
	1.2 El interés principal de Taylor.....	2
	1.3 Seguidores de Taylor.....	3
	1.4 Henry L. Gantt/Frank y Lilian Gilbreth	
	1.5 Fayol: Padre de la teoría moderna de la administración operacional ✓	
	1.6 Actividades industriales/principios generales de la administración.....	4
	1.7 Principios de Fayol/Elementos de la administración.....	5
	1.8 Aparición de las ciencias de la conducta.....	7
	1.9 Aparición de la psicología industrial ✓	
	1.10 Contribuciones recientes al pensamiento administrativo	
	1.11 Patrones del análisis administrativo: ¿Es una jungla la teoría de la administración?.....	8
	1.12 Diversos enfoques del análisis de la administración	
	1.13 Ejercicio.....	12

CAPITULO SEGUNDO

II	PLANEACIÓN.....	13
	2.1 LA NATURALEZA Y EL PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN	
	2.2 La naturaleza de la planeación	
	2.3 La contribución de la planeación a los propósitos y objetivos	
	2.4 Tipos de planes.....	15
	2.5 Pasos en la planeación.....	19
	2.6 Conciencia de las oportunidades	
	2.7 El proceso de la planeación. Un enfoque racional en la consecución de metas	
	2.8 Período de planeación	
	2.9 Ejercicio.....	22

CAPITULO TERCERO

III	TOMA DE DECISIONES ✓	23
	3.1 La importancia y limitaciones de la toma racional de decisiones	
	3.2 Racionalidad en la toma de decisiones	
	3.3 Desarrollo de alternativas.....	24
	3.4 El principio del factor limitante	
	3.5 Evaluación de alternativas	
	3.6 Factores cuantitativos y cualitativos	
	3.7 Selección de una alternativa: Tres métodos.....	26
	3.8 Decisiones Programadas y no programadas.....	27
	3.9 Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo	
	3.10 Enfoques modernos en la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre	
	3.11 Evaluación de la importancia de una decisión.....	29
	3.12 Otros factores en la toma de decisiones.....	30
	3.13 Sistemas de apoyo a las decisiones	
	3.14 Perspectiva: Decisiones de inversión en un hospital.....	31
	3.15 El enfoque de sistemas y la toma de decisiones	
	3.16 Ejercicio.....	32

CAPITULO CUARTO

IV	ORGANIZACIÓN.....	33
	4.1 NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN ✓	
	4.2 Organización formal e informal ✓	
	4.3 Organización formal.....	34
	4.4 División organizacional: El departamento ✓	
	4.5 Niveles organizacionales y el tramo de control	
	4.6 Elección del tramo/perspectiva.....	35
	4.7 Factores que determinan un tramo eficaz	
	4.8 capacitación del subordinado	
	4.9 Ambiente organizacional para las actividades empresariales e intraempres.....	36
	4.10 la estructura y el proceso de la organización.....	37
	4.11 La lógica de la organización	
	4.12 Ejercicio.....	38

CAPITULO QUINTO

V	AUTORIDAD DE LÍNEA/STAFF Y DESCENTRALIZACIÓN. ✓	39
	5.1 Autoridad y poder	
	5.2 Conceptos de línea y staff	
	5.3 La naturaleza de las relaciones de línea y staff/perspectiva.....	40

5.4 Autoridad funcional.....	42
5.5 Ventajas del staff.....	44
5.6 Limitaciones del staff	
5.7 Descentralización de la autoridad	
5.8 Delegación de autoridad.....	45
5.9 Como se delega la autoridad.....	46
5.10 El arte de la delegación.....	47
5.11 Factores que determinan el grado de descentralización de la autoridad.....	48
5.12 Recentralización de la autoridad	
5.13 Obtención del grado deseado de descentralización	
5.14 Equilibrio: La clave de la descentralización.....	50
5.15 Ejercicio.....	51

CAPITULO SEXTO

VI ADMINISTRACIÓN COMPARATIVA E INTERNACIONAL.....	52
6.1 Administración comparativa	
6.2 La administración como un elemento crítico en el desarrollo económico	
6.3 Diferencias de la administración en algunos países.....	55
6.4 Francia: El plan	
6.5 Administración Japonesa y la teoría Z.....	56
6.6 Administración internacional y corporaciones multinacionales.....	58
6.7 Funciones administrativas en las empresas internacionales.....	61
6.8 Hacia una teoría global y unificada de la administración.....	63
6.9 Ejercicio.....	67
6.10 Recomendaciones.....	69
6.11 Conclusiones.....	70
6.12 Bibliografía.....	71

INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido elaborado con el propósito fundamental de enriquecer tanto los conocimientos de los estudiantes del curso de Administración de Empresas de La Escuela de Ciencias de la Comunicación como a los de la Biblioteca.

Se ha podido constatar que los estudiantes en algunas ocasiones tienen que dirigirse a otras facultades o en algunos casos a otros medios que les faciliten llevar a cabo una investigación en relación a este curso. Por ello se pretende que con los conceptos y definiciones que se presentan en este documento, los estudiantes en sus instalaciones adquieran mayores conocimientos, pues en el período del semestre es un tanto difícil por el poco tiempo con que se cuenta para impartir el curso.

Se pretende que los estudiantes se preparen para una interesante, atractiva y satisfactoria trayectoria profesional en un entorno competitivo. A todos los estudiantes sea cual fuere su profesión les beneficia el conocimiento de la administración contemporánea aunque no sea esta su especialidad; y sin importar la empresa en que laboran ya sea privada, sin fines de lucro, organismos gubernamentales, u otras.

Según el contenido de este texto podemos darnos cuenta que el campo de la administración se ha enriquecido tanto que resulta imposible describir el trabajo de todos los teóricos y prácticos de esta disciplina, es por ello que en el presente texto se describen algunas ramas de la Administración, que se consideran fundamentales para llevar a cabo sus funciones.

Con el apoyo de este texto el estudiante podrá conocer el proceso de la planificación para poder orientar las metas y objetivos de una empresa, así mismo podrá ser capaz de implementar la toma de decisiones para obtener resultados eficientes y eficaces para Organizar tanto los elementos humanos como materiales de la empresa. Y podrá distinguir la diferencia de aplicar los existentes modelos administrativos en empresas diferentes, y evaluar el funcionamiento de las Multinacionales.

Es interesante dar a conocer estas funciones a estudiantes de la comunicación para que tengan un panorama más amplio, en el desarrollo de su trabajo y conocimientos adicionales que refuercen su carrera.

Con el presente trabajo se espera poder llenar las expectativas de los estudiantes y las necesidades de información que la facultad tenga en esta rama.

OBJETIVOS

GENERALES:

Proporcionar a los Estudiantes del curso de Administración de Empresas de la escuela de Ciencias de la Comunicación, material didáctico que les permita realizar sus investigaciones relacionadas con el curso dentro de sus instalaciones y no tener que salir hacia otras facultades para realizar sus investigaciones.

ESPECÍFICOS:

1. Facilitar a los estudiantes del curso de Administración de Empresas, un texto que les Servirá como material de apoyo y que les permitirá realizar sus investigaciones en relación al curso.
2. Que el documento sirva como un aporte para la Biblioteca de la Escuela y que pueda estar al alcance de todos los estudiantes que deseen consultarlo para su enriquecimiento personal.

CAPITULO I

LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y LOS PATRONES DEL ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

A pesar de la inexactitud y de la relativa imperfección de la teoría y la ciencia de la administración, el desarrollo del pensamiento administrativo se remonta a los días en que los seres humanos intentaron por primera vez alcanzar metas al trabajar juntos en grupos. Aunque la teoría moderna de la administración operacional data principalmente de comienzos del siglo XX, ya se habían hecho avances importantes en el pensamiento y en la teoría sobre administración muchos años antes.

Hasta el conocimiento limitado puede ayudar a apreciar las numerosas intuiciones, ideas y postulados científicos que antecedieron al auge de obras sobre administración durante los últimos años. La familiarización con la historia del pensamiento administrativo puede ayudar al lector a no tener que redescubrir ideas previamente conocidas. Se verá que las numerosas contribuciones de los autores y profesionales han dado lugar a diferentes enfoques de la administración, lo cual ha creado una especie de jungla de teorías en este campo.

Aunque sería demasiado complicado y voluminoso incluir en ella a todos los que han hecho contribuciones significativas en la evolución del pensamiento administrativo aquí mencionaremos a los más importantes:

FREDERICK TAYLOR Y LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Frederick Winslow Taylor renunció a la Universidad y comenzó como aprendiz de modelador y maquinista en 1875, entró a trabajar en la Midvale Steel Works en Filadelfia como maquinista en 1878 y ascendió al puesto de jefe después de obtener un grado en ingeniería estudiando por la noche. Inventó herramientas de alta velocidad para cortar acero y la mayor parte de su vida fue ingeniero consultor. A Taylor se le reconoce generalmente como "El Padre de la Administración Científica", sus experiencias como aprendiz, empleado común, capataz, maestro mecánico y, por último, como ingeniero jefe de una compañía acerera le dieron gran oportunidad para tener un conocimiento de primera mano sobre los problemas y actitudes de los trabajadores y ver las grandes oportunidades de mejorar la calidad de la administración.

El Interés Principal de Taylor:

La principal preocupación de Taylor durante la mayor parte de su vida fue la de acrecentar la eficiencia en la producción, no solo disminuir los costos y elevar las utilidades sino también hacer posible un salario más alto para los obreros gracias a su mayor productividad. Taylor concebía la vida militar como un sistema, por su propia experiencia, sabía que era posible una productividad mucho más alta sin excesivo esfuerzo por parte de los trabajadores.

En resumen, Taylor consideraba la productividad como la respuesta al deseo de obtener salarios más elevados y también utilidades más altas.

Los principios de Taylor:

El famoso libro de Taylor titulado "The Principles of Scientific Management" se publicó en 1911. los principios fundamentales que, según Taylor, sustentaban el enfoque científico de la administración, se resumen en la perspectiva que aparece abajo. Se observará que estos preceptos básicos de Taylor no están muy alejados de las ideas fundamentales de un gerente moderno. Como puede verse, estas técnicas eran necesarias para hacer que funcionara la filosofía de Taylor, ya que estaba basada en el mejoramiento de la productividad en proporcionar a los seres humanos su mejor oportunidad de ser productivos y recompensar a los obreros por la productividad individual.

PERSPECTIVA:

LOS PRINCIPIOS DE TAYLOR

1. Sustituir las reglas prácticas por la ciencia.
2. Obtener armonía más que discordia en la acción de grupo.
3. Lograr la cooperación entre los seres humanos, en vez del individualismo caótico.
4. Trabajar en busca de una producción máxima en vez de una producción restringida.
5. Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

SEGUIDORES DE TAYLOR

Entre los discípulos inmediatos de Taylor se encontraban pioneros tan notables como Henry L. Gantt y Lillian Gilbreth, por mencionar unos cuantos. Gantt, era ingeniero mecánico como Taylor, entró a trabajar también en la Midvale Steel Company en 1887. estuvo con Taylor en los diversos puestos de este hasta 1901. aunque apoyaba fuertemente las ideas de Taylor y realizó muchos trabajos de consultor en la selección científica de trabajadores y en el desarrollo de sistemas de incentivos mediante bonos, era mucho más precavido que Taylor para vender e instalar sus métodos de administración científica.

Es probable que Gantt sea más conocido por la invención de métodos gráficos para describir planes y hacer posible un mejor control administrativo, destacaba la importancia del tiempo, así como del costo, en la planeación y el control del trabajo.

El famoso equipo de marido y mujer formado por Frank y Lillian Gilbreth apoyó y ayudó fuertemente a desarrollar las ideas de Taylor. Frank Gilbreth renunció a la universidad para convertirse en albañil a los 17 años en 1885; ascendió al puesto de superintendente jefe de una firma constructora 10 años después y se convirtió en contratista independiente un poco más tarde.

Frank Gilberth contó con la gran ayuda y el apoyo de su esposa, Lillian. Ella fue una de las primeras psicólogas industriales y recibió su doctorado en esa disciplina en 1915.

Por supuesto, hubo otros pioneros en administración que desarrollaron su pensamiento y su plática con base en las ideas y resultados de Frederick Taylor. Pero los tres que se mencionan aquí darán una idea de la influencia de Taylor y de la naturaleza del pensamiento que sus discípulos perfeccionaron.

FAYOL PADRE DE LA TEORÍA MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN OPERACIONAL

Es probable que el verdadero Padre de la teoría moderna de la administración sea el industrial francés Henri Fayol. Aunque hay poca evidencia de que los estudios de la administración, en Inglaterra o en estados Unidos, prestaran mucha atención al trabajo de fayol o supieran algo de este antes de la década de 1920 o incluso años después, sus agudas observaciones sobre los principios de la

administración general aparecieron por primera vez en 1916 en francés, bajo el título Administration Industrielle Générale.

No se publicó ninguna traducción inglesa en Estados Unidos hasta 1949, aunque el trabajo de Fayol llamó la atención de los expertos estadounidenses en administración en 1923 gracias a la traducción que hizo Sarah Greer de uno de los artículos de Fayol, que se incorporó más tarde en una colección de artículos de Gulick y Urwick. En esta misma colección, los aspectos más generales del trabajo de Fayol se mencionaban en un artículo del consultor y experto británico en administración Lyndall Urwick.

Actividades Industriales:

Fayol descubrió que las actividades en una empresa industrial podían dividirse en 6 grupos, como se observa en el siguiente cuadro:

1. Técnicas.
2. Comerciales.
3. Financieras.
4. De seguridad.
5. Contables y
6. Administrativas



Principios Generales de la Administración:

PERSPECTIVA:

LOS PRINCIPIOS DE FAYOL

1. **División del trabajo:** esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Aquí Fayol descubre que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y la segunda es el corolario de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente, y factores personales, que forman "Un compuesto de inteligencia, experiencia, crecimiento moral y servicio pasado.
3. **Disciplina:** Al considerar la disciplina como "Respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto", Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.
4. **Unidad de mando:** Esto significa que los empleados deberán recibir órdenes sólo de un superior.
5. **Unidad de Dirección:** Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deberán de tener una cabeza y un plan. A diferencia del cuarto principio, éste se relaciona con la organización del "Cuerpo Corporativo" y no con el personal.
6. **Subordinación del interés individual al general:** Esto se explica por sí solo; cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.
7. **Remuneración:** La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.
8. **Centralización:** Sin usar el término "Centralización de la autoridad", Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado que "Dará la mejor producción general".

9. **Cadena Escalar:** Fayol concibe esto como una "Cadena de Superiores", desde los niveles más elevados hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetarán cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial.
10. **Orden:** Al dividir el orden en "Material" y "Social", Fayol sigue el sencillo adagio de "Un lugar para todas las cosas y todas las cosas en su lugar". Esto es, en esencia, un principio de organización el arreglo de cosas y personas.
11. **Equidad:** La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.
12. **Estabilidad de los empleados:** Al descubrir que la rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, Fayol señala sus peligros y costos.
13. **Iniciativa:** La iniciativa se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las "Satisfacciones más profundas que un hombre inteligente pueda experimentar", Fayol exhorta a los gerentes a sacrificar la vanidad personal, con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa.
14. **Espíritu de equipo:** Éste es el principio de que "La unión hace la fuerza", así como una extensión del principio de la unidad de mando que subraya la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.

Elementos de la Administración:

Fayol consideraba los elementos de la administración como sus funciones: Planeación, Organización, Mando Coordinación y Control. Una gran parte de su tratado está dedicado a un examen de esas funciones y sus observaciones son, en general, todavía válidas después de más de siete décadas de estudio y experiencia de otras personas en el campo. Como todas las empresas requieren administración, la formulación de una teoría de la administración es necesaria para su enseñanza eficaz.

APARICIÓN DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA

Prácticamente durante el mismo período en que Taylor, Fayol y otros se concentraban en la administración científica y en las tareas del gerente, muchos académicos y profesionales estaban considerando, experimentando y escribiendo acerca de la psicología industrial y la teoría social, las cuales en muchos casos eran estimuladas por el movimiento de la administración científica.

Aparición de la Psicología Industrial:

Reconocido como el "Padre de la Psicología industrial", Hugo Munsterberg, estudio psicología y recibió su doctorado en la Universidad de Leipzig en 1885. también estudio medicina y se graduó en la Universidad de Heidelberg en 1887.

En su importante obra titulada *Psychology and Industrial Efficiency*, publicada por primera vez en 1912, Munsterberg dejó claro que sus objetivos consistían en descubrir como encontrar personas cuyas cualidades mentales las hagan más idóneas para el trabajo que van a hacer, en qué condiciones psicológicas puede obtenerse la producción más alta, como puede un negocio influir en los trabajadores para lograr los mejores resultados posibles de estos. Al igual que Taylor, estaba interesado en los intereses comunes de directivos y trabajadores.

CONTRIBUCIONES RECIENTES AL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Entre quienes han contribuido a la administración se cuentan administradores públicos, gerentes de negocios y científicos de la conducta. Aquí solo se mencionan unos cuantos:

Laurence Peter indicó que a la larga el empleado es ascendido a un nivel donde es incompetente y ningún ascenso ulterior es posible.

William Ouchi, que escribió el famoso libro *Theory Z*, muestra como pueden adaptarse en estados Unidos algunas prácticas administrativas y por último.

Thomas Peters y Robert Waterman, así como Peters y Nancy Austin, examinan las características de las compañías excelentes.

PATRONES DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO: ¿ ES UNA JUNGLA LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN ?

Aunque los autores y teóricos académicos contribuyeron notablemente poco al estudio de la administración hasta comienzos de la década de 1950, ya que las obras anteriores habían sido escritas principalmente por profesionales, durante las últimas 3 a 4 décadas se ha visto un verdadero diluvio de obras de los círculos académicos. De hecho, hace algunos años un autor denominó a esta situación "La jungla de la teoría de la administración."

Los diversos enfoques del análisis de la administración se agrupan aquí en las siguientes categorías:

- ◆ El enfoque empírico o de caso.
- ◆ El enfoque de la conducta interpersonal.
- ◆ El enfoque de la conducta de grupo.
- ◆ El enfoque de sistemas sociales cooperativos.
- ◆ El enfoque de sistemas socio técnicos.
- ◆ El enfoque de la teoría de la decisión.
- ◆ El enfoque de sistemas.
- ◆ El enfoque matemático o de la ciencia de la administración.
- ◆ El enfoque de contingencias o situacional.
- ◆ El enfoque de papeles administrativos.
- ◆ El enfoque de las 7 eses Mckinsey y.
- ◆ El enfoque operacional.

Hay cierto número de enfoques populares actuales con nombres atractivos como "Comportamiento Organizacional" y "Desarrollo de la organización"; estos no son en realidad enfoques nuevos y básicos del análisis de la administración, sino que más bien constituyen áreas especiales del conocimiento o técnicas que intentan mejorar la práctica administrativa.

El Enfoque empírico o de casos:

Este enfoque analiza la administración al estudiar la experiencia, generalmente a través de casos. Se basa en la creencia de que, mediante el estudio de los éxitos y los errores de los gerentes en casos individuales y de sus intentos por resolver problemas específicos, los estudiantes y los profesionales en alguna forma llegarán a saber cómo administrar de modo eficaz en situaciones similares.

El Enfoque de la conducta interpersonal:

Se basa en la idea de que la administración consiste en lograr que se hagan cosas mediante seres humanos y, por lo tanto, su estudio deberá centrarse en las relaciones interpersonales. Hay quienes centran su atención en el gerente como líder y quienes a veces consideran la capacidad gerencial como sinónimo de liderazgo, con lo cual, en realidad, tratan todas las actividades de líder como situaciones administrativas. A ellos están vinculados especialistas que conciben el liderazgo principalmente como algo que consiste en emprender y desarrollar medios para obtener respuesta a las motivaciones humanas.

El Enfoque de la conducta de grupo:

Está muy relacionado con el enfoque de la conducta interpersonal o se combina con este, pero se ocupa principalmente de la conducta de las personas en grupos, más que de la conducta de individuos. Algunos conductistas de grupo han trazado una línea entre comportamiento organizacional y administrativo.

El Enfoque de sistemas sociales cooperativos:

Los enfoques de la conducta interpersonal y de grupo han favorecido una mayor concentración en el estudio de las relaciones humanas como sistemas sociales cooperativos. El concepto de sistemas sociales cooperativos de Barnard influye en el trabajo de muchos sociólogos interesados en la administración. Por lo tanto puede concluirse que este enfoque es más amplio que el campo de la administración pero que, al mismo tiempo, tiende a pasar por alto muchos conceptos, principios y técnicas que son importantes para los gerentes.

El Enfoque de sistemas socio técnicos:

Una de las escuelas de administración se identifica a sí misma como el enfoque de sistemas socio técnicos. Su desarrollo suele atribuirse a E.L. Trist y sus colaboradores en el Tavistock Institute en Inglaterra. Por lo tanto esta escuela sostiene que los sistemas sociales y los sistemas técnicos deben ser armónicos. Pero a pesar de lo prometedor que es este enfoque en tales áreas, hay muchos conocimientos administrativos pertinentes que no abarca.

El Enfoque de la teoría de la decisión:

Este enfoque se basa en la idea de que, como los gerentes toman decisiones, los estudiosos de la administración deben concentrarse en la toma de decisiones. A pesar de lo importante que es en la administración, la toma de decisiones parece ser un enfoque demasiado estrecho para una teoría total de la administración o, si sus implicaciones se extienden considerablemente, será un enfoque demasiado amplio.

El Enfoque de sistemas:

Durante los últimos años muchos estudiosos y autores de temas administrativos han recalcado el enfoque de sistemas para el estudio y el análisis de la administración. Los sistemas también desempeñan una parte importante dentro del área de la administración misma. Los gerentes inteligentes y experimentados consideran sus problemas y operaciones como una red de elementos interdependientes, con interacción diaria entre ambientes dentro o fuera de sus compañías, pero esto difícilmente puede considerarse como un nuevo enfoque del pensamiento administrativo.

El Enfoque matemático o de la ciencia administrativa:

Hay teóricos que consideran la administración principalmente como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Tal vez los más conocidos de estos teóricos sean los investigadores de operaciones, muchos de los cuales se han llamado a si mismos "Científicos de la administración".

Las matemáticas también proporcionan una herramienta lógica y poderosa para simplificar y resolver problemas complicados. Pero es tan difícil considerar las matemáticas un enfoque especial de la administración como considerarla un enfoque propio de la física, la química o la ingeniería.

El Enfoque de contingencias o situacional:

Un enfoque del pensamiento y la práctica de la administración que fue muy popular hace aproximadamente una década es el enfoque de contingencias o situacional. Por su misma naturaleza, la práctica administrativa requiere que los gerentes tomen en cuenta las realidades de una situación cuando apliquen la teoría o las técnicas. Esto quiere decir que hay ciencia y arte, que hay conocimiento y práctica, es obvio que la tienda de comestibles de la esquina difícilmente podría estar organizada como la General Motors o que las realidades técnicas de la exploración, producción y refinación de

petróleo hacen impracticables las divisiones de producto organizadas de manera autónoma para gasolina.

El Enfoque de los papeles administrativos:

Uno de los enfoques más novedosos de la teoría de la administración es el enfoque de los papeles administrativos, popularizado por el profesor Henry Mintzberg de la McGill University. El enfoque de Mintzberg también ha sido criticado. En primer lugar, la muestra de cinco ejecutivos usada en su investigación es demasiado pequeña para apoyar una conclusión tan rotunda.

El papel empresarial es ciertamente un elemento de la planeación. Todos los papeles interpersonales son principalmente casos de dirección, además, los papeles informacionales pueden incluirse en cierto número de las áreas funcionales.

El Enfoque de las 7 eses de Mckinsey:

En los últimos años, la estructura de las 7 eses para el análisis administrativo desarrollada por la respetable firma consultora de Mckinsey & Company se ha vuelto muy popular, en parte porque se convirtió en el fundamento de la investigación de dos libros de gran venta, *The Art of Japanese Management* y *In Search of Excellence*.

La característica notable del modelo de las 7 eses es que los consultores de Mckinsey lo han sometido a prueba intensamente en sus estudios de muchas compañías.

El Enfoque operacional:

El enfoque operacional y la ciencia de la administración intenta integrar el conocimiento de la administración al relacionarlo con el trabajo administrativo; lo que los gerentes hacen. Al igual que otras ciencias operacionales intenta integrar los conceptos, los principios y las técnicas que sustentan la actividad de la administración.

Aunque los operacionalistas generalmente creen que los fundamentos de la administración son universales, los teóricos de esta escuela admitirían rápidamente que los problemas de los gerentes y las situaciones en las cuales operan, varían entre los niveles administrativos entre una empresa y entre diferentes empresas.

EJERCICIO

CASO: LMT, INCORPORATED

Frank W Bates era presidente de LMY, Incorporated, una gran compañía que fabricaba volantes, frenos, muelles, radios y otros componentes para las compañías automotrices. La firma también tenía una división que desarrollaba y fabricaba componentes para el programa espacial de la LMT se realizaban en una división encabezada por un gerente general, Julia Sanders. El gerente de personal de esta, Lewis Lemke, recomendó que la forma de desarrollar gerentes a todos los niveles en la división era darles cursos y ejercicios en psicología y en relaciones humanas. Señaló que, después de todo, la administración es un problema "de personas" y la única manera en que los seres humanos pueden ser buenos gerentes es mediante una comprensión completa de si mismos, de sus colegas y empleados.

La señora Sanders, impresionada con esta idea, le dijo a Lemke que siguiera adelante con el programa. el gerente de personal lo hizo con gran energía y cuidado. Después de unos pocos años, los gerentes de todos los niveles de la división habían pasado por cierto número de cursos y ejercicios para conocerse así mismos y a otras personas, así como el área completa de las relaciones humanas.

Pero entonces la señora Sanders descubrió que la calidad de la administración en la división no había mejorado, aún cuando era evidente que la gente se entendía mejor. De hecho, se hizo evidente que las demás divisiones de LMT tenían un desempeño mejor que la división espacial. El presidente Bates también había notado esto y le pidió a la señora Sanders que explicara como desarrollaba a los gerentes su división. Después de escuchar la explicación del programa, el señor Bates dijo: "Me pregunto si usted ha seguido el camino correcto".

1. ¿Qué piensa del enfoque de la división espacial para el entrenamiento de los gerentes en los aspectos fundamentales de la administración?
2. Si fuera el señor Bates, ¿qué recomendaría que la señora Sanders hubiese hecho?

CAPÍTULO II

PLANEACIÓN:

LA NATURALEZA Y EL PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN

La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere de la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción futuros. Así, los planes proporcionan un enfoque racional para objetivos seleccionados de antemano. La planeación también implica fuertemente innovación administrativa. La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio a donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera no hubieran sucedido.

La planeación es el proceso que requiere un esfuerzo intelectual; requiere una determinación consciente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósito, conocimiento y estimaciones consideradas.

LA NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN

En la naturaleza esencial de la planeación se examinan cuatro aspectos principales siendo ellos los siguientes:

1. Su contribución al propósito y a los objetivos.
2. Su supremacía entre las tareas del gerente.
3. Su generalización.
4. La eficacia de los planes resultantes.

La Contribución de la Planeación a los Propósitos y Objetivos:

Cada plan y todos sus planes de apoyo deberán contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa. Este principio se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito de grupo mediante la cooperación deliberada.

LOS PLANES COMO FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN

Para apoyar el logro de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las funciones se combinan como un sistema de acción, la planeación es única en el sentido de que implica establecer los objetivos necesarios para todo el esfuerzo del grupo.

La planeación y el control son inseparables, son los gemelos idénticos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero sepan a donde quieren ir. Así los planes proporcionan los estándares de control.

Generalización de la Planeación:

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si a los gerentes no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

Aunque todos los gerentes planean, el programa de trabajo para los supervisores de primera línea difiere del plan estratégico desarrollado por los gerentes de alta dirección. Roger Smith, el presidente de la General Motors, planeó la gran estrategia de producir automóviles pequeños en Japón y en Corea. El presidente Fauber de K Mart, un detallista conocido por sus almacenes de descuentos sin adornos superfluos, planeo ampliar la operación al ofrecer una selección más extensa de ropa con un margen más elevado de utilidad.

Aunque los ejecutivos de alto nivel planean la dirección general de la firma, los gerentes a todos los niveles deben preparar sus planes para que contribuyan a los propósitos generales de la organización.

La Eficiencia de los planes:

La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos que se persigan, equilibrado por los costos y otros factores que se requieren para formularlo y operarlo. Los planes son

eficientes si logran su propósito a un costo razonable, cuando el costo se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción individual y de grupo.

El nuevo presidente de una compañía que estaba perdiendo dinero intentó reorganizar y reducir gastos rápidamente mediante venta al mayoreo y despidos no planeados de personal clave.

TIPOS DE PLANES

El hecho de que algunos gerentes no reconozcan que hay diferentes tipos de planes a menudo ha causado dificultades para hacer eficaz la planeación. Es fácil ver que un programa principal, como el de construir y equipar una nueva fábrica, es un plan. Pero otros cursos de acción futura también son planes. Al tener presente que un plan abarca cualquier curso de acción futura, puede verse que los planes son variados y se les clasifica como:

1. Propósitos o misiones.
2. Objetivos.
3. Estrategias.
4. Políticas.
5. Procedimientos.
6. Reglas.
7. Programas y
8. Presupuestos

Propósitos o Misiones:

Cada tipo de operación organizada tiene propósitos o misiones. En todo el sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes y servicios y el propósito de los tribunales es la interpelación de las leyes y su ampliación.

Objetivos:

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Estos objetivos son congruentes, pero difieren en el sentido de que el departamento de fabricación por sí solo no puede asegurar el logro del objetivo de la compañía.

Estrategias:

Durante años el ejército utilizó la palabra "estrategias" para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. Aunque el término estrategia todavía tiene usualmente una connotación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

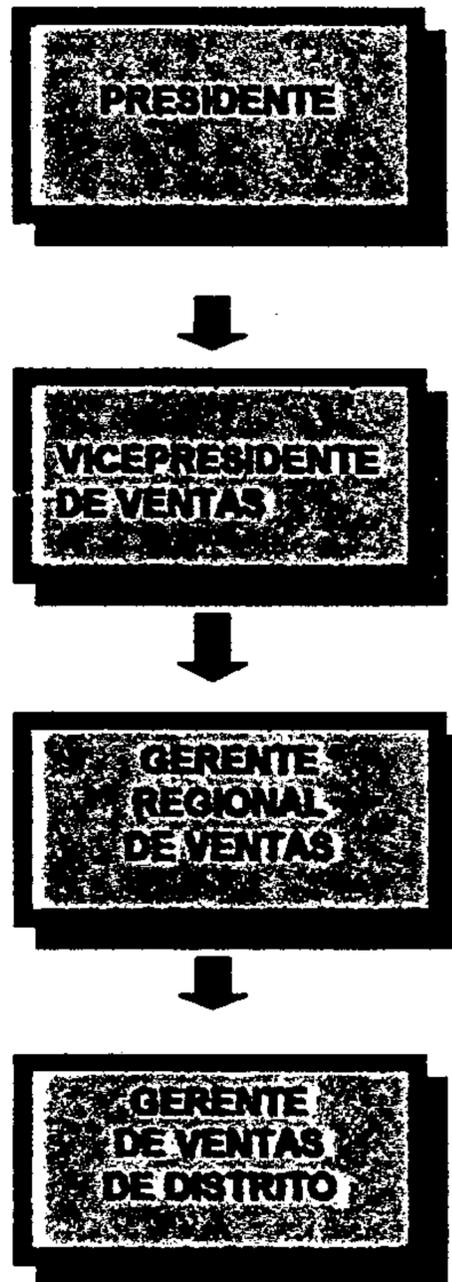
Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que esta es la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores.

Políticas:

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones; a menudo tan solo se deducen de las acciones de los gerentes, por ejemplo el presidente de una compañía puede seguir estrictamente la práctica de ascensos internos; la práctica puede interpretarse entonces como política y los subordinados la seguirán cuidadosamente.

Como las políticas son guías para la toma de decisiones, de ellos se desprende que deben permitir discreción. De lo contrario serían reglas. Con demasiada frecuencia las políticas se interpretan como "Los diez mandamientos" que dejan poca iniciativa al individuo. La política es un medio para alentar la discreción y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites. El grado de libertad dependerá naturalmente de la política y reflejará a su vez la posición y la autoridad en la organización.

LIMITACIÓN SUCESIVA DE POLÍTICA POR NIVEL JERARQUICO



Procedimientos:

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Los procedimientos a menudo atraviesan líneas departamentales. Por ejemplo, en una compañía manufacturera, el procedimiento para manejar pedidos casi siempre incluirá el departamento de ventas, el departamento de finanzas, el departamento de contabilidad, el departamento de producción y el departamento de tráfico.

Posiblemente la política de la compañía requiera que el departamento de relaciones públicas apruebe las declaraciones políticas de los empleados; para implantar esa política, los gerentes deben establecer procedimientos tendientes a obtener aprobación con el mínimo de molestias y de retrasos.

Reglas:

Las reglas describen la acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general constituyen el tipo más sencillo de plan. Hay que cerciorarse de saber distinguir las reglas y las políticas, el propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al definir áreas en las cuales los gerentes puedan usar su discreción. Aunque las reglas también sirven de guías, no permiten discreción a su aplicación. Esto quizá sea peligroso. Las reglas y procedimientos, por su misma naturaleza, están diseñadas para reprimir el pensamiento; debemos usarlas solo cuando queramos que los empleados de una organización apliquen su criterio personal.

Programas:

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos que pueden ser tan grandes como el programa de una línea aérea para adquirir una flota de aviones de propulsión a chorro en 400 millones de dólares o el programa quinquenal que emprendió la Ford Motor Company hace varios años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores o tal vez sean tan pequeños como un programa formulado por un solo supervisor para mejorar la moral de los trabajadores en el departamento de fabricación de partes de una compañía de maquinaria agrícola.

Presupuestos:

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica, de hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "Plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable.

Los presupuestos varían mucho en exactitud, detalle y propósito, algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización; y a estos se les llaman "Presupuestos variables o flexibles".

PASOS EN LA PLANEACIÓN

Aunque los pasos de la planeación se presentan aquí al hablar de grandes programas como la adquisición de una planta o de una flotilla de aviones de propulsión a chorro o el desarrollo de un producto, los gerentes seguirán esencialmente los mismos pasos en cualquier planeación completa.

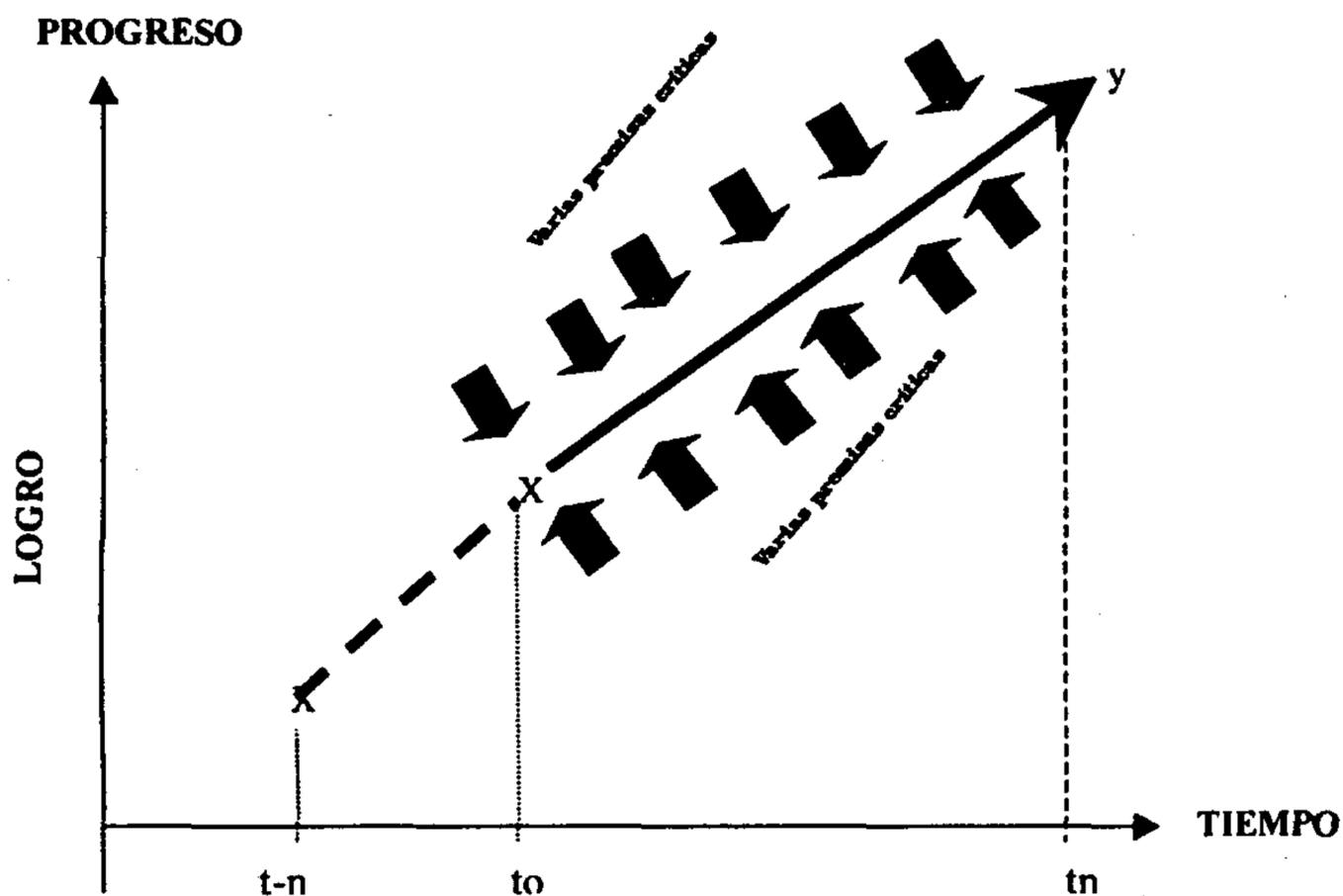
En la formulación de planes de apoyo posiblemente sea necesario volver a evaluar y cambiar los objetivos generales establecidos antes; pero es desagradable ver que se usen 50 centavos del valor del tiempo para tomar una decisión de planeación que representa millones de dólares.

Pasos a seguir en la planeación:

1. Conciencia de las oportunidades.
2. Establecimiento de objetivos.
3. Desarrollo de premisas.
4. Determinación de cursos de acción alternativos.
5. Evaluación de cursos de acción alternativos.
6. Selección de un curso de acción.
7. Formulación de planes derivados.
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.

EL PROCESO DE PLANEACIÓN: UN ENFOQUE RACIONAL A LA CONSECUCCIÓN DE METAS

La planeación es un proceso racional para lograr objetivos. El proceso puede ilustrarse como se muestra en el siguiente diagrama en el se observa que el progreso está en el eje vertical y el tiempo está en el eje horizontal. Aquí X indica en donde estamos y donde queremos estar y la línea XY es la ruta de decisión.



PROGRESO, TIEMPO Y PREMISAS DE PLANEACIÓN DECISIVAS

Periodo de planeación:

En algunos casos, la planeación con una semana de alteración puede ser amplia, pero en otros el período deseable puede ser cierto número de años. Incluso dentro de la misma firma, en el mismo momento, pueden existir varios períodos de planeación para diversos asuntos.

Principio de Compromiso:

Deben usarse ciertos criterios para seleccionar el período de la planeación de la compañía. La planeación lógica abarca un período futuro necesario para satisfacer, a través de una serie de acciones, los compromisos hechos en las decisiones tomadas hoy. Por ejemplo cuando Lever Brothers invirtió \$35 millones de dólares en una nueva fábrica en la costa oeste, en realidad decidió que el negocio de los detergentes permitiría la recuperación de esta inversión durante un período definido. Por supuesto, la

compañía podría haber incorporado cierta flexibilidad y haber reducido sus riesgos al gastar fondos extras y hacer al plan modificable para otros propósitos.

Qué implica el principio del compromiso:

El principio del compromiso significa que la planificación a largo plazo no es realmente planeación para decisiones futuras sino, más bien, planeación para el impacto futuro de las decisiones actuales. En otras palabras una decisión es un compromiso, normalmente de fondos, dirección de acción o reputación. De hecho un plan no existe en realidad como tal hasta que haya tomado una decisión. Hacer otra cosa sería ignorar la naturaleza básica tanto de la planeación como de la toma de decisiones.

Aplicación del Principio del Compromiso:

No hay un período uniforme o arbitrario para el cual una compañía debería planear o para el cuál debería planearse un programa o alguna de sus partes. Una compañía fabricante de aviones que emprenda un proyecto para un nuevo avión comercial de propulsión a chorro probablemente debería planear este programa al menos para 12 años en el futuro, destinando 5 o 6 años a ingeniería y desarrollo y por lo menos los años restantes a producción y ventas, con el fin de recuperar los costos totales y obtener utilidades razonables. Pero la misma compañía podría desear ver mucho más lejos en el futuro antes de arrendar instalaciones especializadas de manufactura, emprender un programa de capacitación administrativa o desarrollar y promover un producto nuevo.

Coordinación de los planes a corto y a largo plazo:

A menudo se hacen planes a corto plazo sin referencia a los planes a largo plazo. Esto es sencillamente un grave error. Es sumamente importante la integración de los dos tipos y no deberá hacerse un plan a corto plazo, a no ser que contribuya al logro del plan a largo plazo.

Los gerentes que tienen la responsabilidad principal deberán revisar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si éstas contribuyen a la realización de los programas a largo plazo, y los gerentes subordinados deberían recibir información periódica acerca de los planes a largo plazo para que tomen decisiones congruentes con las metas a largo plazo de la compañía. Es mucho más fácil hacer esto que corregir incongruencias, especialmente porque los compromisos a corto plazo tienden a originar otros compromisos del mismo tipo.

EJERCICIO

CASO: INTERNATIONAL MACHINE CORPORATION

Gilbert Brown, presidente de International Machines Corporation (IMC), se recargó en su silla y reflexionó con satisfacción bien merecida sobre el éxito de su compañía, que produce y distribuye una línea de maquinaria agrícola. Esa tarde, en una junta de distribuidores de varias partes del mundo, se le había pedido que presentara modelos nuevos para satisfacer las exigencias cambiantes de los consumidores.

El presidente, que tenía conocimientos de ingeniería, reconoció las implicaciones de la sugerencia de los distribuidores. Se requerían mayores inversiones en investigación y desarrollo. Además, los cambios en la línea de producción altamente automatizada serían en verdad muy costosos. Asimismo, el hecho de tener una mayor variedad de modelos requeriría almacenar muchas más refacciones. Según los tipos de cambios, tal vez sería necesario también capacitar de nuevo a los mecánicos.

Reflexionando acerca de juntas anteriores de staff, el presidente comprendió que el personal de ventas y mercadotecnia siempre quería una mayor variedad de modelos pero nunca reconocía los costos que ello acarrearía. Después de todo, la firma había tenido mucho éxito con unos cuantos modelos. En consecuencia, el presidente decidió rechazar la introducción de nuevos modelos. En vez de ello, consideró oportuno mejorar los modelos actuales y reducir el costo y el precio. Pensaba que lo que el consumidor quiere en verdad es valor. Sin embargo, para probar su punto de vista, le pidió su opinión a un consultor.

1. ¿Cómo formularía usted la misión de la empresa?
2. ¿Cuáles cree que son las oportunidades y las amenazas en el ambiente externo?
3. ¿Cómo evaluaría las fuerzas y debilidades de la firma? ¿Qué factores son decisivos para el éxito o el fracaso?
4. ¿Se dice a menudo que, para tener éxito, una organización debe ser un sistema abierto. ¿Qué significa esto y cómo se aplica en este caso?

CAPITULO III

TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones se define como seleccionar entre alternativas un curso de acción que se encuentra en el núcleo de la planeación. No puede decirse que exista un plan hasta que se halla tomado una decisión; Un compromiso de recursos, dirección o reputación. Antes de eso solo se tienen estudios y análisis de planeación. Los gerentes ven a veces la toma de decisiones como su trabajo central porque deben escoger continuamente lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo y cuando, donde y ocasionalmente incluso como se hará.

También es parte de la vida cotidiana de todos. Un curso de acción raras veces puede juzgarse en forma aislada ya que prácticamente cada decisión se une a otros planes. El estereotipo del magnate administrativo que truenca los dedos y oprime botones se desvanece, a medida que se hacen claros los requerimientos de la investigación y el análisis sistemático que anteceden a una decisión.

LA IMPORTANCIA Y LIMITACIONES DE LA TOMA RACIONAL DE DECISIONES

Se dice con frecuencia que la toma de decisiones eficaz debe ser racional. ¿Pero que es racionalidad?. Los seres humanos que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin acción. También han de contar con la información y la habilidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada. Y por último, deben tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga eficazmente el logro de la meta. Además en la mayoría de los casos no todas las alternativas pueden analizarse, ni siquiera con las más novedosas técnicas analíticas y computadoras disponibles.

Racionalidad Limitada:

Un gerente debe conformarse con la racionalidad limitada, en otras palabras, las limitaciones de tiempo, información y certidumbre limitan a la racionalidad aunque un gerente intente honestamente ser completamente racional. Como no podemos ser completamente racionales en la práctica, los gerentes a veces permiten que su aversión al riesgo interfiera con el deseo de llegar a la mejor solución en las circunstancias actuales. Ahora se considerará con detalle los pasos en el proceso de la toma de decisiones.

DESARROLLO DE ALTERNATIVAS

La habilidad de desarrollar alternativas a menudo es tan importante como seleccionar correctamente entre ellas. Por otra parte, la ingeniosidad, la investigación y el sentido común a menudo sacan a la luz tantas opciones que no todas ellas pueden evaluarse adecuadamente. El gerente necesita ayuda en esta situación, y esta ayuda, así como la que se requiere para escoger la mejor alternativa, se encuentra en el concepto del factor limitante o estratégico.

El Principio del Factor Limitante:

Un factor limitante es algo que obstaculiza el logro de un objeto deseado. Si se reconocen los factores limitantes en una situación dada, se puede estrechar la búsqueda de alternativas a aquellas que superen a esos factores.

El factor limitante era la carencia de efectivo y de crédito. Las alternativas de los gerentes estaban confinadas a aquellas que superan el factor. Su búsqueda era exacta, directa y exitosa.

EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Una vez que se hallan encontrado alternativas apropiadas, el paso siguiente a la planeación consiste en evaluar y seleccionar a aquella que contribuya mejor a la obtención de la meta. Este es el punto de la toma de decisión final, aunque también deben tomarse decisiones en los otros pasos de la planeación.

Factores Cuantitativos y Cualitativos:

Cuando se comparan diversos planes para lograr un objetivo, estamos propensos a pensar exclusivamente en los factores cuantitativos. Estos son factores que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o los diversos tipos de costos fijos y de operación. Los factores cualitativos o intangibles son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo del cambio tecnológico o el ambiente político internacional.

La toma de decisiones raras veces es sencilla. No carece justificación en el hecho de que al ejecutivo de éxito se le haya descrito burlescamente como una persona que sabe adivinar.

Análisis Marginal:

En la evaluación de las alternativas, se pueden utilizar las técnicas de análisis marginal para comparar ingresos adicionales que surjan de costos también adicionales. Cuando el objetivo sea el de maximizar las utilidades, la meta se alcanzará, como enseña la economía elemental cuando los ingresos y costos adicionales sean iguales.

Este sería entonces el punto de eficiencia máxima de la máquina, o el número de subordinados de un gerente podría acrecentarse hasta el punto donde los ahorros adicionales en costos, mejor comunicación, moral más elevada y otros factores fueran iguales a las pérdidas adicionales en eficacia de control, liderazgo y factores similares.

Análisis de Eficacia de los Costos:

Un mejoramiento, o una variación del análisis marginal tradicional, es el análisis de la eficacia de costos o de costo-beneficio. El análisis de eficacia de los costos busca la mejor proporción entre beneficios y costos; esto significa, por ejemplo, encontrar la forma menos costosa de lograr un objetivo o bien conseguir el mayor valor por ciertos gastos.

Las principales características del análisis de la eficacia de los costos son que nos hacen concentrarnos en los resultados de un programa, nos ayuda a comparar los beneficios potenciales de cada alternativa con su costo potencial y nos obliga a comparar después las alternativas en términos de las ventajas globales.

SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA: TRES MÉTODOS

Cuando se seleccionan alternativas, los gerentes pueden usar tres métodos:

1. Experiencia.
2. Experimentación.
3. Investigación y análisis.

Experiencia:

Recurrir a la experiencia probablemente desempeña una parte más importante de la que merece en la toma de decisiones. Los gerentes experimentados creen, a menudo sin darse cuenta, que las cosas que han logrado con éxito y los errores que han cometido son guías casi infalibles para el futuro.

Experimentación:

Una forma obvia de escoger entre alternativas es probar una de ellas a ver que pasa. La experimentación se usa a menudo en la investigación científica. La gente sostiene con frecuencia que se debería emplear más en administración y que la única manera en que un gerente puede estar seguro de que los planes sean correctos es ensayar las diversas alternativas y ver cual es la mejor.

La experimentación se usa de otras maneras. Una firma puede probar un producto nuevo en algún mercado antes de venderlo a la escala nacional, las técnicas organizacionales a menudo se prueban en una oficina o sucursal antes de ser aplicadas en una compañía entera.

Investigación y Análisis:

Una de las técnicas más eficaces para seleccionar alternativas cuando están en juego decisiones importantes son la investigación y el análisis. Este enfoque significa resolver un problema al comprenderlo primero. Es el enfoque de papel y lápiz en la toma de decisiones.

Uno de los enfoques más completos de investigación y análisis de la toma de decisiones es la investigación de operaciones.

DECISIONES PROGRAMADAS Y NO PROGRAMADAS

Se puede marcar una distinción entre decisiones programadas y decisiones no programadas. Una decisión programada se aplica a problemas estructurados o rutinarios. Los operadores de tornos tienen especificaciones y reglas que les dicen si la parte que han terminado es aceptable, si debe descartarse o si debe volverse a hacer.

Las decisiones no programadas se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente.

TOMA DE DECISIONES EN CONDICIONES DE CERTIDUMBRE, INCERTIDUMBRE Y RIESGO

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. Sin embargo, el grado variará desde seguridad relativa a gran incertidumbre. Además hay ciertos riesgos implícitos en la toma de decisiones, la información es asequible, se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto. En una situación de incertidumbre, en cambio sólo cuenta con una escasa base de datos, no se sabe si éstos son confiables o no y tampoco si la situación puede cambiar o no.

La situación política a veces es tan inestable que ni siquiera los expertos pueden pronosticar un cambio posible en el gobierno. En una situación de riesgo es posible que se cuente con información objetiva, pero puede ser que sea incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se pueden estimar las probabilidades objetivas de un resultado al usar, por ejemplo, modelos matemáticos y que por otra parte puede usarse también la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y en la experiencia.

ENFOQUES MODERNOS DE LA TOMA DE DECISIONES EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE

Hay diversas técnicas modernas para mejorar la calidad de la toma de decisiones en las condiciones normales de incertidumbre y son las siguientes:

1. Análisis de riesgos.
2. árboles de decisión.
3. Teoría de la preferencia.

Análisis de riesgos:

A todas las personas inteligentes que toman decisiones de incertidumbre les gusta conocer la magnitud y naturaleza del riesgo que corren al escoger un curso de acción. Una de las deficiencias en el uso de los enfoques tradicionales de la investigación de operaciones para la resolución de problemas es que muchos de los datos empleados en un modelo son meramente estimaciones y otros se basan en probabilidades.

Así la conveniencia de lanzar un producto nuevo podría depender de cierto número de variables críticas.

Árboles de decisión:

Una de las mejores maneras de analizar una decisión consiste en usar los llamados árboles de decisión. Los árboles de decisión trazan en forma de árbol los puntos de la decisión, los sucesos fortuitos y las probabilidades de los diversos cursos que podrían seguirse. Los gerentes deben decidir si hay que instalar equipo permanente y costoso para asegurar la producción al costo más bajo posible o si conviene instalar máquinas temporales y más baratas que impliquen un costo de fabricación más elevado pero con menor inversión de capital y menores pérdidas si el producto no se vende tan bien como se calculó.

El método del árbol de decisión hace posible ver al menos las alternativas principales y el hecho de que las decisiones subsecuentes pueden depender de sucesos futuros.

Teoría de la preferencia:

La teoría de la preferencia, o de la utilidad, se basa en la noción de que variarán las actitudes individuales hacia el riesgo, ya que algunas personas estarán dispuestas sólo a correr riesgos menores que los indicados por las probabilidades. Las probabilidades puramente estadísticas, en cuanto a su aplicación en la toma de decisiones se basan en la suposición de que los tomadores de decisiones las seguirán. Los gerentes evitan el riesgo, particularmente si la sanción por equivocarse es severa, ya sea en términos de pérdidas monetarias, reputación o seguridad laboral. Los gerentes de alto nivel están acostumbrados a correr el riesgo. Con el fin de dar a las probabilidades un significado práctico en la toma de decisiones, es necesario comprender mejor la aversión o la aceptación que por el riesgo tenga la persona que toma la decisión.

Los gerentes de alto nivel están acostumbrados a correr riesgos más grandes que los gerentes de nivel inferior, y áreas de decisión tienden a contener elementos más grandes de riesgo. Es posible que el presidente de una firma tenga que correr grandes riesgos para lanzar un nuevo producto, para seleccionar un programa de publicidad o escoger a un vicepresidente, mientras que el riesgo que corre un supervisor de primer nivel puede estar limitado a la contratación o promoción de trabajadores semiespecializados o aprobar los programas de vacaciones de los subordinados. En otras palabras, las actitudes hacia el riesgo varían en los acontecimientos, así como con la persona y los puestos.

Riesgo personal o curvas de preferencia:

Aunque no se sabe mucho sobre las actitudes hacia el riesgo, si se sabe que algunas personas son contrarias al riesgo en algunas situaciones y son jugadores en otras, y que algunos individuos tienen por naturaleza una fuerte aversión al riesgo y otros no tanto.

Aunque tal vez demasiados gerentes son contrarios al riesgo y por esto pierden oportunidades, pocos son apostadores de promedios estadísticos puros, al menos en las decisiones importantes. Por lo tanto las curvas de preferencia individual podrían sustituir a las probabilidades estadísticas en los árboles de decisión. Aún cuando no se haga eso sistemáticamente, los ejecutivos que reciban de sus subordinados recomendaciones sobre cursos de acción obtienen una importante ventaja si conocen el efecto que la actitud de sus subordinados hacia el riesgo tiene en la toma de decisiones o en las recomendaciones de decisiones.

EVALUACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE UNA DECISIÓN

Los gerentes no solo deben tomar decisiones correctas sino que también deben adoptarlas cuando se necesiten y de la manera más económica posible, y deben hacer esto con frecuencia; por eso es útil contar con pautas para la importancia relativa de las decisiones.

La importancia de una decisión también depende del alcance de la responsabilidad, de modo que aquello que prácticamente no tenga importancia para el presidente de una corporación puede ser sumamente importante para su jefe de sección.

Si las metas y las premisas ofrecen bastante certidumbre, una decisión que se apoye en éstas tiende a ser menos difícil y a requerir menos juicio y análisis que cuando hay mucha incertidumbre. Cuando el impacto de una decisión en las personas es grande, su importancia es elevada. El error de un médico en un hospital puede ser letal para el paciente. Nadie que tome una decisión que afecte a otras personas puede permitirse ignorar las necesidades de aquellos que acepten la decisión.

OTROS FACTORES EN LA TOMA DE DECISIONES

Hay otros factores que incluyen en la toma de decisiones y que se examinarán más a fondo y se detallan a continuación:

1. Valores personales y cultura de la organización.
2. Toma de decisiones en grupo.
3. Creatividad e innovación.

Valores personales y cultura de la organización:

Se ha visto que una variable importante que influye en la dirección de la empresa se refiere a los valores personales, principalmente de los gerentes de alto nivel. Sin embargo, los valores influyen en la toma de decisiones en todos los niveles organizacionales, directos y no directos por igual. Lo que es verdad para los individuos también es válido para la organización en su totalidad.

Toma de decisiones en grupo:

En las organizaciones modernas, las decisiones las toman a menudo grupos de individuos, como son los comités o los equipos.

Creatividad e innovación:

La toma de decisiones eficaz requiere creatividad e innovación.

SISTEMAS DE APOYO A LAS DECISIONES

Los sistemas de apoyo a las decisiones usan computadoras para facilitar el proceso de toma de decisiones en tareas semiestructuradas. Estos sistemas están diseñados no para reemplazar el juicio ejecutivo, sino para apoyarlo y hacer más eficaz el proceso de la toma de decisiones.

La disponibilidad de minicomputadoras, así como de redes de comunicaciones, permite tener acceso y utiliza una gran cantidad de información a un costo bajo. Aunque hay similitudes entre los sistemas de información gerencial y estos sistemas, también hay muchas diferencias. En cambio, los sistemas de apoyo a las decisiones se concentra en el proceso de la toma de decisiones y en los gerentes, quienes

con la cooperación de profesionales técnicos, diseñan el sistema adecuado para una posición particular. Los gerentes que tienen acceso a bases de datos en estos sistemas pueden manipular datos y explorar la eficacia de cursos alternativos de acción. Así, que los gerentes pueden verse abrumados por la abundante cantidad de programas que ayudan en el proceso de la toma de decisiones.

PERSPECTIVA:

DECISIONES DE INVERSIÓN EN UN HOSPITAL

Un sistema de decisión puede complicarse mucho. Ahora imagínese todas las demás decisiones que tiene que tomarse en un hospital acerca del bienestar de los pacientes sobre cómo lograr una sólida posición fiscal, y cómo alcanzar el equilibrio de los intereses de los miembros del directorio, administradores y médicos. Más recientemente, algunos hospitales comienzan a pensar estratégicamente al tomar decisiones que relacionan sus fuerzas y debilidades con las oportunidades y amenazas en el ambiente externo dentro de la estructura de su misión. Aunque podría ser difícil realizar un diagrama de todos los procesos de la decisión aunque su complejidad fuera abrumadora, debe reconocerse la naturaleza de sistemas de la toma de decisiones. El hospital, no se olvide, no debe ser un sistema cerrado sino atender a las necesidades de la comunidad de la cual es parte.

EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y LA TOMA DE DECISIONES

Usualmente las decisiones no pueden tomarse, por supuesto, en un ambiente de sistema cerrado. Como se ha recalcado, muchos elementos del ambiente de la planeación se encuentran fuera de la empresa. Además cada departamento o sección de una empresa es un subsistema de la empresa en su totalidad. Y los seres humanos dentro de la empresa son parte del sistema social, y su pensamiento y actitudes deben tenerse en cuenta cuando un gerente tome una decisión. Además aún cuando los gerentes construyen un sistema cerrado, como pueden hacerlo con los modelos de decisión en una investigación de operaciones, lo hacen tan solo para tener un programa viable que resolver. Pero al hacer eso, realizan ciertas suposiciones en cuanto a las fuerzas ambientales que influyen fuertemente en su decisión, introducen datos en sus cálculos como son o parecen ser en cualquier momento y cambian la construcción de su modelo cuando factores y acontecimientos fuera de sus fronteras así lo requieran.

A menudo no es factible o no es aconsejable democratizar el proceso de la decisión, de modo que para todas las decisiones se tome un voto de los subordinados o de las numerosas personas que puedan tener algún interés inmediato o remoto en la decisión.

EJERCICIO

CASO: OLIMPIC TOY COMPANY

Yo espero que todos los gerentes en mi departamento sean completamente racionales en cualquier decisión que tomen", declaró Eleanor Jonson, vicepresidenta de mercadotecnia de la Olympic Toy Company. "Cada uno de nosotros, sin importar cuál sea su posición, está contratado para ser un racionalista profesional y yo espero que todos nosotros no sólo sepamos lo que estamos haciendo y por qué, sino que acertemos en nuestras decisiones. Sé que alguien ha dicho que un buen gerente necesita acertar sólo en más de la mitad de sus decisiones. Pero eso no es bastante para mí. Estoy de acuerdo en que a ustedes se les pueda perdonar por cometer un error ocasional, especialmente si es una cuestión más allá de su control, pero no puede haber una excusa para no actuar racionalmente."

"Estoy de acuerdo contigo, Eleanor", dijo Jill Goldberg, su gerente de publicidad, "Y yo siempre trato de ser racional y lógica en mis decisiones. ¿Pero te importaría ayudarme a estar segura de eso explicándome exactamente qué significa actuar racionalmente?"

1. Explique cómo podría describir la vicepresidenta de mercadotecnia lo que requiere la toma racional de decisiones.
2. Si Jill Goldberg declara entonces que no hay una forma en que pueda ser completamente racional, ¿Qué recomendaría como contestación?

CAPÍTULO IV

ORGANIZACIÓN:

NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, habrá de incorporar objetivos verificables que constituyen una parte central de la planeación, una idea clara de los principales deberes o actividades y un área de discreción o autoridad. En este sentido que concebimos la organización como la identificación de las actividades requeridas mediante las cuales se consiguen los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla y la obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical.

"Organización" es un término que se usa con poco rigor. Algunos dirían que incluye la conducta de todos los participantes, otros la igualarían con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otros más llaman organización a una empresa como la United Steel Corporation o el Department of Defense. Pero la mayoría de los gerentes, el término organización implica una estructura formalizada e intencional de papeles o posiciones. El último significado se emplea generalmente en los libros.

ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL:

Muchos autores de temas de administración hacen una distinción entre organización formal e informal. Ambos tipos los describiremos en la siguiente figura:



Organización formal:

Asistentes asiduos al
Café matutino

Organización informal

Equipo de boliche

Organización informal

Grupo de ajedrez

ORGANIZACIÓN FORMAL:

La organización formal significa casi siempre, la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cuál el desempeño sea individual, tanto presente como futuro y contribuya con más eficacia a las metas de grupo.

ORGANIZACIÓN INFORMAL:

The Functions of the Executive, considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos. Así las relaciones informales establecidas en el grupo de personas que juegan ajedrez durante la hora de la comida pueden ayudar al logro de las metas organizacionales.

Estas relaciones interpersonales y dinámicas reciben influencia del número de personas en el grupo, del personal real afectado. De lo que le preocupa al grupo, su cambio de liderazgo y el proceso continuo del cambio.

DIVISIÓN ORGANIZACIONAL: EL DEPARTAMENTO

La palabra departamento designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas. Un departamento, como el término se usa en general, puede ser la división, el departamento de ventas, la sucursal de la costa oeste o la unidad de cuentas por cobrar.

NIVELES ORGANIZACIONALES Y EL TRAMO DE CONTROL

Aunque la razón para organizar es hacer eficaz la cooperación humana, encontramos la razón de los niveles de la organización en las limitaciones del tramo de control, en otras palabras existen niveles de organización porque tiene un límite el número de personas que un gerente puede supervisar con eficacia, aún cuando el límite varíe según la situación.

Elección del tramo:

En cada organización, debe decidirse cuantos subordinados puede dirigir un superior. Los estudiantes de administración que este número suele ser de 4 a 8 subordinados en los niveles superiores de la organización y de 8 a 15 o más en los niveles inferiores. Otros creen que un gerente puede dirigir de 20 a 30 subordinados. Esto difícilmente es representativo de lo que puede ser el tramo en toda la empresa. Particularmente porque cada organizador ha sentido una tremenda presión para que gran número de funciones estén subordinadas a los ejecutivos de alto nivel.

Problemas de los niveles de la organización:

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad e integridad de los departamentos y los niveles de departamento.

Los contadores llaman a tales costos "Indirectos", "gravamen" o "gastos generales y administrativos", en comparación con los costos directos. La producción real la logran los empleados de la planta, ingeniería o ventas, quienes son, o podrían denominarse lógicamente "mano de obra directa".

Posición operacional-administrativa: Un enfoque situacional:

El enfoque de la escuela clásica del tramo de control, trata de la especificación del número de subordinados para un tramo eficaz. La experiencia real apoya la opinión de la escuela clásica que, en niveles superiores y en los de alta dirección, el tramo es de tres a siete u ocho subordinados.

FACTORES QUE DETERMINAN UN TRAMO EFICAZ

En la búsqueda de la respuesta acerca de cuántos subordinados puede un gerente manejar con eficacia, se descubre que, la determinante más importante es la habilidad del gerente para reducir el tiempo que pasa con los subordinados. Esta habilidad naturalmente varía según el gerente y su trabajo, pero varios factores influyen materialmente en el número y frecuencia de tales contactos y, por lo tanto en el tramo de control. A continuación se detallan algunos de los factores que determinan un tramo eficaz:

1. Capacitación del subordinado
2. Claridad de la delegación de autoridad
3. Claridad de los planes
4. Uso de estándares objetivos
5. Rapidez de cambio
6. Técnicas de comunicación
7. Contacto personal necesario
8. Variación por nivel organizacional
9. Otros factores.

Además de los factores enumerados, hay otros que influyen en el tramo del control. Como por ejemplo, un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

La necesidad de equilibrio:

No puede haber duda que a pesar de la conveniencia de una estructura plana de la organización, el tramo de control está limitado por restricciones reales e importantes. Es posible que los gerentes tengan más subordinados de los que puedan manejar eficazmente, aun cuando deleguen autoridad, de capacitación formulen planes y políticas con claridad y adopten técnicas eficientes de control y comunicación.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL PARA LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES E INTRAEMPRESARIALES

A veces, hay que tomar acuerdos organizacionales especiales para fomentar y utilizar la capacidad empresarial. Con frecuencia se piensa que la capacidad empresarial es aplicable a la administración de negocios pequeños. Pero otros autores amplían el concepto para aplicarlo también a las organizaciones grandes y a los gerentes que desempeñan papeles empresariales mediante los cuales inician cambios para aprovechar las oportunidades.

Los innovadores a menudo tienen ideas que son contrarias a la sabiduría tradicional. Es muy común que no sean bien vistos por sus colegas y que sus contribuciones a menudo no se aprecien lo suficiente, no es extraño, por tanto, que los empresarios dejen las compañías grandes y comiencen sus propios negocios. Las compañías progresistas como IBM o 3M, intentan conscientemente desarrollar un ambiente organizacional que promueva las actividades empresariales dentro de la compañía.

LA ESTRUCTURA Y EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

Al considerar la organización como un proceso, se advierte de inmediato que deben considerarse varios aspectos fundamentales. En primer lugar la estructura debe reflejar los objetivos y los planes ya que las actividades se derivan de ellos. La autoridad en una organización es un derecho determinado socialmente para ejercer la discreción, y por lo mismo, está sujeto al cambio. La estructura de la organización, al igual que cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, lo mismo puede suceder con las de la estructura de una organización. La organización está formulada por seres humanos. Los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de la gente. Pero una consideración importante es el tipo de personas que van a integrarla.

Algunos conceptos erróneos:

Organizar no implica ninguna especialización ocupacional externa, que en muchos casos hace del trabajo una actividad tediosa, sin interés y demasiado restrictiva. No hay nada en la organización que dicte esto. Decir que las tareas deberían ser específicas no significa que deban ser limitadas y mecánicas. No debe olvidarse que la aplicación de la teoría de la organización estructural debe tener en cuenta la situación y que no hay una forma que sea la mejor para organizar en cualquier situación.

EJERCICIO

CASO: MEASUREMENT INSTRUMENTS CORPORATION

William B. Richman, presidente de la Measurement Instruments Corporation, le explicaba sus diseños de organización al consejo de administración.

Cuando un miembro del consejo le preguntó si pensaba que tenía demasiadas personas subordinadas a él, el señor Richman replicó: "No creo en el principio tradicional del tramo de control según el cuál los gerentes sólo deberían tener de cuatro a cinco personas que les reporten. Esto es lo que da lugar al desperdicio y a la burocracia. Todos mis subordinados son buenas personas y saben lo que están haciendo. Pueden recurrir a mí en cualquier momento con sus problemas cuando los tengan. Todos se sienten cerca del nivel superior porque de hecho lo están. Además, yo quiero tener un conocimiento de primera mano acerca de cómo está trabajando cada persona y detectar cualquier deficiencia o error tan pronto como sea posible. Por otra parte, si un gerente de tienda de Sears Roebuck puede tener bajo sus órdenes de 25 a 30 personas, yo debería de ser capaz de manejar a 19. Además, si muy pocas personas son responsables ante un gerente, éste no tendrá bastantes cosas que hacer, y yo supongo que ustedes me contrataron para que le diera a la compañía mi tiempo completo.

1. ¿Cómo respondería a los argumentos del señor Richman?
2. ¿Si usted fuera un miembro del consejo de administración ¿qué le recomendaría al señor Richman que hiciera?

CAPÍTULO V

AUTORIDAD DE LÍNEA/STAFF Y DESCENTRALIZACIÓN

AUTORIDAD Y PODER

Antes de concentrarse en la autoridad de la organización, será útil hacer una distinción entre autoridad y poder. El poder es un concepto mucho más amplio. Es la capacidad de los individuos o de los grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en la organización es el derecho de un puesto a ejercer discreción en la toma de decisiones que afectan a otra persona. Aunque hay muchas bases del poder, el poder que interesa más es el poder legítimo.

En el gobierno, proviene básicamente de la institución del gobierno representativo. Un policía de tránsito que levanta una infracción obtiene el poder para hacer tal cosa porque tenemos un sistema de gobierno representativo, en el cual se eligen legisladores para que elaboren leyes y vigilen su cumplimiento. El poder puede existir además como poder de referente, es decir, la influencia que la gente o los grupos puedan ejercer debido a que los seres humanos creen en ellos y en sus ideas. Del mismo modo, una estrella de cine o un héroe militar podrá poseer un considerable poder de referente. Cuando se habla de autoridad en las situaciones administrativas, se suele hacer referencia al poder de los puestos. Al mismo tiempo, en el liderazgo intervienen otros factores, como la personalidad y el estilo de tratar con la gente.

CONCEPTOS DE LÍNEA Y STAFF

Ha surgido mucha confusión tanto en la literatura especializada como entre los gerentes acerca de lo que son líneas y staff; por ello probablemente no hay ninguna área de la administración que cause más dificultades, más fricciones y más pérdida de tiempo y de eficacia. Sin embargo, las relaciones de línea y staff son importantes como un estilo de vida organizacional, y las relaciones de autoridad de los miembros de una organización afectarán necesariamente a la operación de la empresa.

Por otra parte, las funciones de staff son las de ayudar a las personas de línea a trabajar con más eficacia en la obtención de esos objetivos. Quienes sostienen este punto de vista casi siempre clasifican la producción y las ventas como funciones de línea, y como funciones de staff.

La naturaleza de las relaciones de línea y staff:

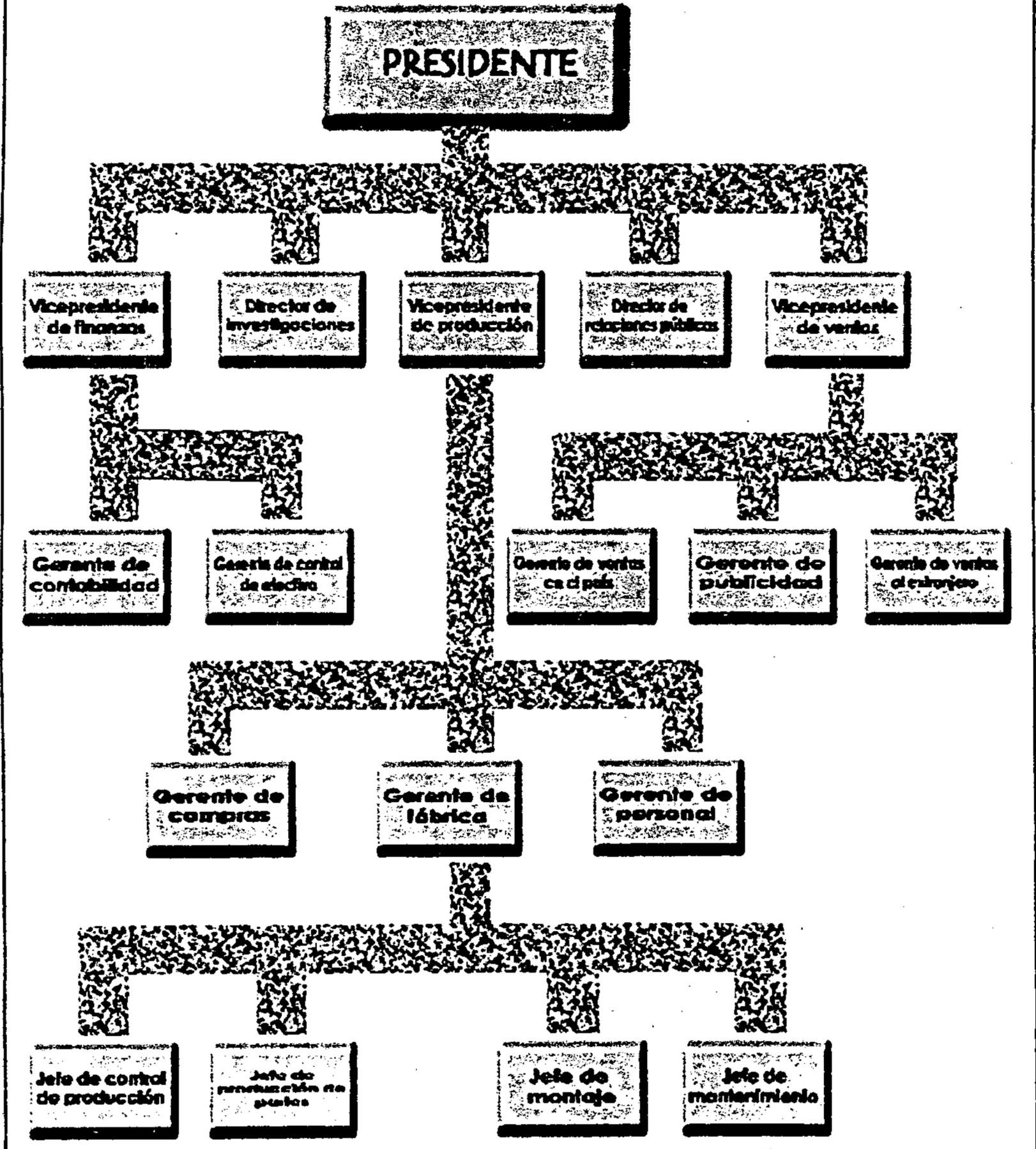
Un concepto más exacto y lógicamente válido de línea y staff es que se trata tan solo, de relaciones. La autoridad de línea le proporciona a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. Existe en todas las organizaciones como una escala y una serie interrumpida de pasos. La naturaleza de las relaciones de staff es de asesoría. El papel de los que desempeñan una función de staff consiste en investigar, estudiar y proporcionar consejos a los gerentes de línea.

Relaciones de líneas y staff o departa mentalización:

Algunos gerentes y autores consideran línea y staff a tipos como departamentos. Aunque un departamento puede estar en una posición predominantemente de línea o de staff respecto a otros departamentos. Por ejemplo, cabría considerar el departamento de relaciones públicas, en la medida en que presta fundamentalmente un servicio de asesoría a los altos ejecutivos. Pero dentro del departamento hay relaciones de línea; el director estará en una posición de autoridad de línea con respecto a sus subordinados inmediatos.

Los departamentos de finanzas, producción y ventas, con actividades generalmente relacionadas con las principales funciones corporativas, se clasifican en general como departamentos de línea. Línea y staff se caracterizan por relaciones y no por actividades departamentales.

ORGANIZACIÓN DE LINEA Y STAFF DE UNA COMPAÑÍA MANUFACTURERA TÍPICA



AUTORIDAD FUNCIONAL

La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o a un departamento para controlar ciertos procesos, prácticas u otras cuestiones relacionadas con las actividades emprendidas por las personas en otros departamentos. En tales casos, los gerentes de línea están privados de cierta autoridad. Su superior común la delega a un especialista staff o a un gerente en otro departamento. La autoridad funcional no está restringida a los gerentes de un tipo particular de departamento. La pueden ejercer los jefes de los departamentos de línea, servicio o staff, más a menudo los dos últimos, ya que usualmente están compuestos de especialistas cuyos conocimientos se convierten en la base de los controles funcionales.

Delegación de autoridad funcional:

Se puede comprender mejor la autoridad funcional si se le concibe como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea. El presidente de una corporación, por ejemplo, tiene total autoridad para dirigirla; su autoridad está sujeta solo a limitaciones establecidas por una autoridad superior tales como el consejo de administración, la carta constitucional y estatutos de la empresa y los reglamentos gubernamentales. Por supuesto, los ejecutivos subordinados pueden usar el mismo procedimiento, como cuando el superintendente de una fábrica nombra supervisores de costos, control de producción, control de calidad con autoridad funcional para prescribir procedimientos a los supervisores operativos.

Autoridad funcional ejercida por los gerentes operativos:

Los jefes operativos del departamento a veces tienen buenos motivos para controlar algún método o proceso de otro departamento operacional. Cuando una compañía esta organizada por líneas de productos, el ejercicio de la autoridad funcional de otros ejecutivos sobre los gerentes de división es bastante común. Pero para asegurarse de que las divisiones sigan apropiadamente la política de ventas o de finanzas, se les puede dar autoridad funcional.

Restricción del área de la autoridad funcional:

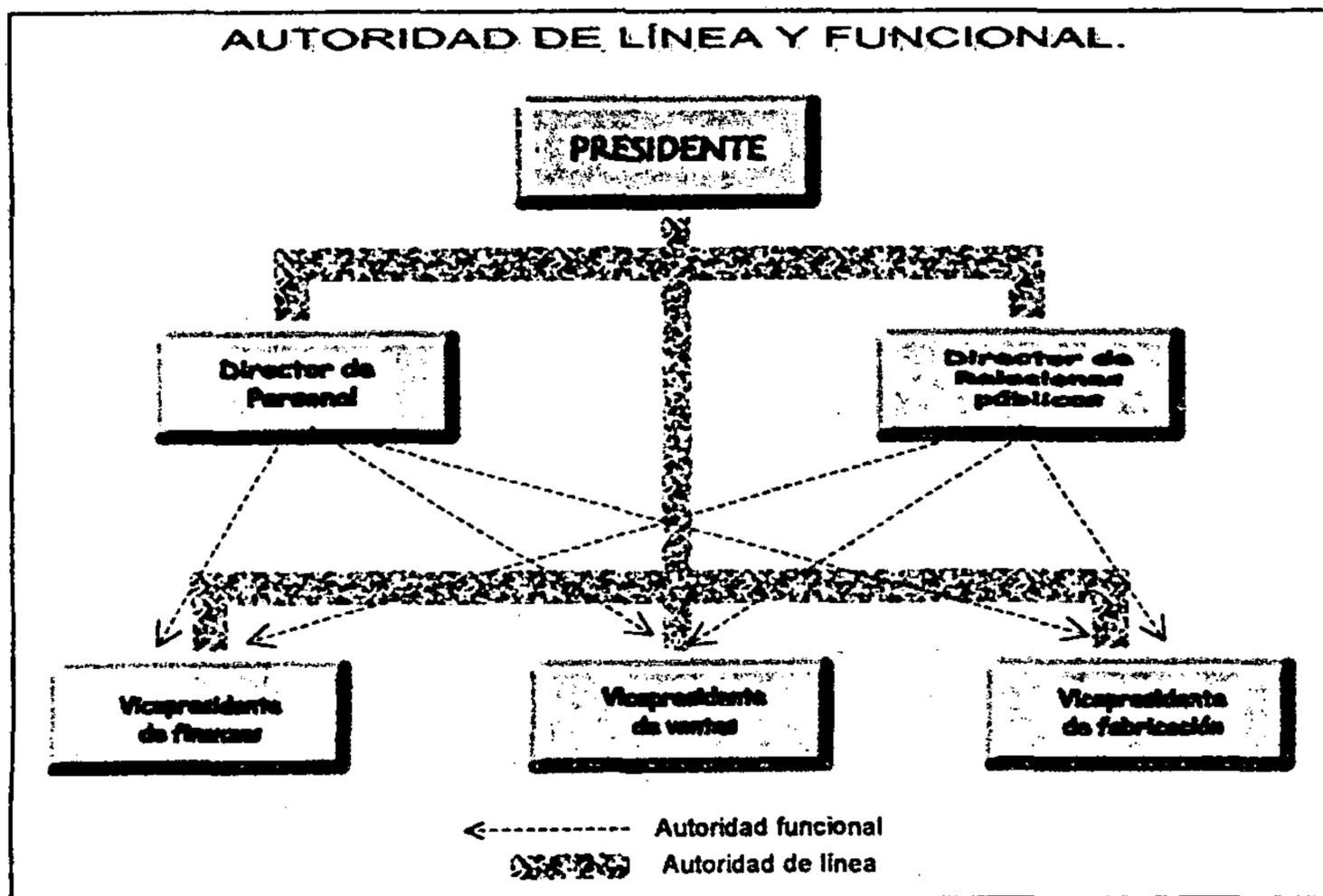
La autoridad funcional debería limitarse cuidadosamente. Por ejemplo, la autoridad funcional de un gerente de compras está generalmente limitada a establecer los procedimientos a usarse en las

compras divisionales o departamentales y no incluye decirles a estos departamentos lo que pueden comprar o cuándo. La autoridad funcional del gerente de personal sobre la organización general de línea también se limita en la misma forma a prescribir procedimientos para atender quejas, para la participación en la administración de los programas de sueldos y salarios, para mejorar procedimientos de vacaciones y asuntos similares.

Complicaciones en el ejercicio de la autoridad funcional:

Por lo tanto, es importante limitar el área de la autoridad funcional para preservar la integridad de los puestos administrativos. Un gerente de fábrica o un gerente de ventas podrían tener, además de un superior de línea inmediato, cinco, o diez o incluso quince jefes funcionales. Aunque tal complejidad a menudo es innecesaria, es posible ver que puede crear una gran confusión. Se necesita cierto grado de unidad de mando, y los gerentes de nivel superior aseguran esto al delegar la autoridad funcional de modo que se pueda ejercer sólo en un nivel por debajo del gerente designado.

Puede ser que esta recomendación tenga que infringirse. Los gerentes de alta dirección con autoridad funcional a veces emiten instrucciones directamente al personal en toda la organización. Cuando la determinación de la política o de los procedimientos sea tan importante que no deba hacer ninguna desviación, tanto el prestigio del ejecutivo de alta dirección como la necesidad de comunicación exacta puede hacer necesario y aconsejable emitir tales instrucciones.



VENTAJAS DEL STAFF

Por supuesto, el uso del staff ofrece muchas ventajas. Es importante la necesidad de contar con asesoramiento de especialistas bien calificados en varias áreas de las operaciones de una organización, especialmente cuando las operaciones se vuelven más complicadas.

Otra ventaja principal del staff es que a esos especialistas se les puede dar tiempo para reflexionar, recabar datos y analizarlos, cuando sus superiores, que están muy ocupados dirigiendo operaciones, no pueden hacerlo. Por lo tanto, el staff no sólo puede ayudar a los gerentes de línea a ser eficaces, sino que conforme los problemas se vuelven más complicados, el análisis y el consejo del staff se convierten en una necesidad urgente. Además, a pesar de los peligros del mando múltiple, hasta la autoridad funcional delegada a los especialistas de staff.

LIMITACIONES DEL STAFF:

Aunque las relaciones de staff suelen ser necesarias para una empresa y pueden contribuir mucho a que tenga éxito, la naturaleza de la autoridad staff y la dificultad de comprender provocan ciertos problemas en la práctica y son los siguientes:

1. El peligro de minar la autoridad de línea.
2. Falta de responsabilidad del staff.
3. Pensamiento en el vacío y
4. Problemas administrativos.

DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD:

La naturaleza de la descentralización:

La autoridad organizacional es meramente la discreción conferida a los empleados para que usen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. La descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizacional.

Pero eso implica que no hay gerentes subordinados y, por lo tanto, no hay una organización estructurada. Por otra parte, no puede haber una descentralización absoluta, ya que si los gerentes delegaran toda su autoridad su estatus como gerentes cesaría, su puesto se eliminaría y, de nueva cuenta, no habría organización.

Diferentes tipos de centralización que existen:

El término "Centralización" tiene varios significados.

1. La centralización del desempeño.
2. La centralización departamental.
3. La centralización como aspecto de la administración es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones.

Descentralización como una filosofía y una política:

La descentralización implica más que delegación: refleja una filosofía de la organización y de la administración. Requiere una selección rigurosa de cuáles decisiones impulsar hacia abajo en la estructura organizacional y cuáles mantener cerca de la alta dirección, una elaboración específica de política para orientar la toma de decisiones, una selección y capacitación apropiadas de la gente, y controles adecuados. De hecho, sin ella, los gerentes no podrían usar su discreción para manejar las situaciones siempre cambiantes a las que se enfrentan.

DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD

Por sencilla que parezca ser la delegación de la autoridad, los estudios han demostrado que muchos gerentes fracasan debido a una mala delegación. La delegación es necesaria para que exista una organización. Así como no hay personas en una empresa que puedan hacer por si mismas todas las tareas necesarias para lograr un propósito de grupo, en la misma forma son imposibles, conforme crece una empresa, que una sola persona ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones. Una vez que se ha rebasado el límite, la autoridad debe delegarse a los subordinados, quienes tomarán las decisiones dentro del área de sus asignados.

Cómo se delega la autoridad:

La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones. Evidentemente, el superior no puede delegar la autoridad que no tenga, ya se trate de un miembro del consejo de administración, un presidente, vicepresidente o superior. Además, como la responsabilidad de la persona no puede delegarse, un jefe no tiene ninguna alternativa práctica que no sea la de hacer a los subordinados responsables por la realización de sus tareas.

Claridad de la delegación:

La delegación de autoridad puede ser específica o general, escrita o no escrita. Si la delegación no es clara, quizá un gerente no comprenda la naturaleza de los deberes a los resultados esperados. O tal vez al contarlos se le diga tan sólo que se espera que él haga lo que los contralores normalmente hacen.

A veces, especialmente en el caso de nuevos puestos de alta dirección las delegaciones no pueden ser muy específicas, al menos al comienzo. Si una compañía grande contrata por primera vez a un gerente de tráfico en sus diversas plantas, tal vez el presidente no sea muy claro acerca de la autoridad que se requiere. Demasiados ejecutivos de alto nivel creen que cuentan con un equipo feliz de subordinados que no necesitan delegaciones específicas de autoridad, cuando de hecho tienen un grupo de gerentes frustrados y celosos.

Autoridad fragmentada:

La autoridad fragmentada existe cuando un problema no puede resolverse o cuando se toma una decisión sin combinar las delegaciones de autoridad de dos o más gerentes. Pero si los superintendentes de las plantas pueden ponerse de acuerdo en el cambio lo único que necesitan es combinar su autoridad y tomar la decisión. Tales problemas no podrían manejarse tan sólo con remitir la decisión hacia arriba hasta que una persona pueda tomarla. En numerosos casos, los que fragmentan la autoridad, aunque estén muy abajo en la organización, se hayan en departamentos que tienen su superior común en el presidente.

Recuperación de la autoridad delegada:

Un gerente que delega autoridad no abdica a ella permanentemente; la autoridad delegada siempre puede recuperarse. La reorganización inevitablemente implica cierta recuperación y delegación de autoridad. Por ejemplo, cuando una reorganización quita la responsabilidad del control de calidad a un gerente de trabajo y se le asigna a un nuevo gerente de control de calidad responsable ante el vicepresidente de producción, el vicepresidente ha recuperado parte de la autoridad anteriormente delegada al gerente de operaciones y la ha delegado, con o sin modificación, al nuevo ejecutivo de control de calidad.

EL ARTE DE LA DELEGACIÓN

La mayoría de los fracasos en la delegación eficaz ocurren no porque los gerentes no comprendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. Sin embargo, los estudios de fracasos administrativos casi siempre revelan que la delegación deficiente o inepta suele ocupar un importante lugar entre las causas.

Actitudes personales hacia la delegación:

Aunque el organigrama de una organización y la descripción de las metas y deberes administrativos ayudarán a hacer delegaciones y aunque el conocimiento de los principios de la delegación proporcionará una base para la misma, ciertas actitudes personales sustentan la realización de delegaciones reales.

Disposiciones para delegar autoridad: un gerente que delegue responsabilidad de modo eficaz debe estar dispuesto a ceder a los subordinados el derecho de tomar decisiones. Cuando el tamaño o la complejidad de la organización obliga a la delegación de autoridad, los gerentes deberían comprender que hay un tipo de ley de ventaja administrativa comparativa, un tanto como la ley de la ventaja económica comparativa semejante a la ventaja comparativa que se aplica a las naciones.

Disposiciones a permitir que otros cometan errores: Aunque ningún gerente responsable sería totalmente indiferente ante un subordinado si éste cometiera un error que pudiera poner en peligro la compañía o la posición de ese subordinado en la firma, la vigilancia continua del subordinado para asegurarse de que nunca se cometan errores hará imposible la verdadera delegación.

Buena disposición para establecer y usar controles amplios: Como los superiores no pueden delegar la responsabilidad del desempeño, no debería delegar autoridad a no ser que estén deseosos de encontrar medios para conseguir retroalimentación, es decir, de asegurarse a sí mismos de que la autoridad se esté usando para apoyar las metas y los planes de departamento o de la empresa.

Normas para superar una delegación deficiente:

A continuación se dan cinco pautas prácticas para hacer que la delegación sea real:

1. Definir asignaciones y delegar autoridad a la luz de los resultados esperados.
2. Seleccionar a la persona a partir del trabajo a realizar.
3. Mantener abiertas las líneas de comunicación.

4. Establecer controles apropiados.
5. recompensar la delegación y la aceptación eficaces de la autoridad.

FACTORES QUE DETERMINAN EL GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

Los gerentes no pueden estar a favor ni en contra de la descentralización de la autoridad. Puede ser que prefieran delegar autoridad o es posible que les guste tomar todas las decisiones. Los gerentes pueden resistirse a su influencia, pero ningún directivo de éxito puede ignorarlos. A continuación se enumeran algunos de dichos factores:

1. Costo de decisión.
2. Deseo de uniformidad de las políticas.
3. Tamaño y carácter de la organización.
4. Historia y cultura de la empresa.
5. Filosofía de la dirección.
6. Deseo de independencia.
7. Disponibilidad de gerentes.
8. Técnicas de control.
9. Desempeño descentralizado.
10. Dinámica de la empresa: el ritmo del cambio.
11. Influencias ambientales.

RECENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD

A veces puede decirse que una empresa recentraliza la autoridad: Centralizar la autoridad antes descentralizada. La recentralización normalmente no es inversión completa de la descentralización, ya que las delegaciones de autoridad no las retiran completamente los gerentes que las hacen. El proceso es una centralización de autoridad sobre cierto tipo de actividad de función, en cualquier parte de la organización donde se encuentre.

OBTENCIÓN DEL GRADO DESEADO DE DESCENTRALIZACIÓN

Con el fin de obtener el grado de descentralización que deseen, los gerentes de alto nivel deben comprender la descentralización; la comprensión se basa en el conocimiento de que la descentralización no puede significar independencia, que requiere el establecimiento de políticas para

orientar la toma de decisiones según cursos de acción deseados, que se necesita de una delegación cuidadosa de la autoridad por parte de los gerentes que saben cómo y que quieren delegar, y que debe ir acompañada de controles diseñados para asegurarse de que la autoridad delegada se use apropiadamente.

Otra técnica importante es el ejemplo y la enseñanza de un superior, comenzando en la cúspide de la organización. El carácter del liderazgo en la alta dirección en una empresa afecta a todos en la organización. En toda firma de cualquier tamaño hay quienes buscarán poder, se inmiscuirán en actividades asignadas a otros e intimidarán al tímido.

Uno de los medios para obligar a delegar autoridad, particularmente en los niveles medio y bajo de la organización, consiste en hacer que los gerentes tengan un gran número de subordinados y, al mismo tiempo, obligarlos a dar un excelente desempeño.

Otra técnica usada para imponer la descentralización ha sido la política de ascender a los gerentes sólo cuando tienen subordinados capaces de ocupar su lugar. Para lograr esto, los gerentes están obligados a delegar autoridad. Además, esta política elimina una causa principal del acaparamiento de la autoridad. El deseo de los gerentes de volver indispensables cerciorándose de que ninguno de sus subordinados puede ejecutar sus deberes. Ocasionalmente el problema es cómo retener un grado predeterminado de autoridad.

CLARIFICACIÓN DE LA DESCENTRALIZACIÓN: GRÁFICA DE AUTORIZACIÓN DE APROBACIÓN

Al igual que sucede en muchas áreas de la administración, los conflictos, las fricciones e ineficiencias son el resultado de una falta de definición de los papeles individuales. En ningún lugar es más aplicable esto que en la práctica de la clarificación del alcance y la naturaleza de la descentralización. La gráfica es una técnica mediante la cuál se especifican las diversas delegaciones de autoridad de una compañía. Como casi todas estas delegaciones tienen que ver con el derecho a comprometer a la compañía en cuestiones de dinero, la mayor parte de la gráfica trata de los límites de los desembolsos. Sin embargo, hay otros asuntos, como ciertas políticas y programas, que pueden mostrarse y que a menudo se muestran en las gráficas.

Aunque la gráfica de las autorizaciones de aprobación es sólo una herramienta, su función es esencial. Para que funcione, deberá convertirse en un estilo de vida de la empresa; debe actualizarse siempre que haya un cambio significativo en la estructura organizacional o en la delegación de la autoridad.

EQUILIBRIO: LA CLAVE DE LA DESCENTRALIZACIÓN:

Para evitar problemas imprevistos, cualquier programa de descentralización de la autoridad debe tomar en cuenta las ventajas y limitaciones. Como ya se ha señalado, hay fuerzas poderosas que favorecen la práctica de la descentralización. Por lo demás la descentralización intensiva no se emprende ciegamente. Ninguna empresa puede descentralizar al grado que su existencia se vea amenazada y el logro de sus metas se frustre. La compañía con una descentralización bien equilibrada probablemente centralice decisiones en la alta dirección acerca de asuntos como financiamiento, metas generales de utilidades y presupuestos, grandes instalaciones y otros gastos de capital, nuevos e importantes programas de producto, estrategias fundamentales de mercadotecnia, políticas básicas de personal, el desarrollo y comprensión del personal gerencial. La obtención del equilibrio es talvez uno de los grandes logros de Alfred Sloan en su dirección de la General Motors con el paso de los años. Así pues, esta compañía, tan grande como ha sido, ha continuado reservando a los altos niveles de dirección las principales decisiones de políticas y de programas en asuntos que afectan a la solidez y el éxito de la compañía entera.

EJERCICIO

CASO : AIRLINES

El presidente de la ABC Airlines, al ver que los costos escapaban del control a medida que crecía la compañía, trajo como asistente a un brillante joven que era contador público titulado. Al asistente se le comunicó el problema del incremento de costos y se le pidió su ayuda para resolverlo.

El nuevo asistente reunió a un grupo de ingenieros industriales de alta calidad, analistas financieros y graduados recientes de una de las mejores escuelas de administración de Estados Unidos. Después de explicar el problema de la compañía, les asignó la tarea de investigar los problemas de costos y los métodos de administración de las operaciones de la línea aérea, departamentos de ingeniería y ventas. Después de varios estudios, el asistente encontró muchas fuentes de ineficiencia en los departamentos inició varios cambios en las prácticas de operación. Además, hizo muchos informes dirigidos al presidente en los que describía con detalle las ineficiencias que su staff había encontrado y las medidas que se tomaban para corregirlas. Estos informes también mostraron, con muchos detalles de apoyo, los millones de dólares que sus medidas estaban ahorrando a la compañía.

Justo cuando estos programas de ahorro de costos se estaban implantando, los vicepresidentes de operaciones, mantenimiento, ingeniería y ventas se dirigieron al presidente para pedirle que despidiera al asistente.

1. ¿Por qué les desagradaba tanto a los vicepresidentes el asistente que lo estaba haciendo tan bien? ¿Qué salió mal?
2. Suponiendo que los resultados del asistente y de su Staff, fueran exactos, ¿qué debería haber hecho el presidente, el asistente, los vicepresidentes y otros para aprovechar estos resultados?

CAPITULO VI

ADMINISTRACIÓN COMPARATIVA E INTERNACIONAL

A continuación se compararán y contrastarán más ampliamente las prácticas administrativas Japonesa y Norteamericana y se analizará la teoría Z. Después, el estudio se centra en la administración internacional y en el papel de las corporaciones multinacionales. Finalmente, se identifican algunas tendencias que conducen a una teoría global unificada de la administración.

ADMINISTRACIÓN COMPETITIVA

La administración competitiva se define como el estudio y análisis de la administración en diferentes medios y las razones por las que las empresas muestran diferentes resultados en diversos países. La administración es considerada como un elemento importante en el crecimiento económico y el mejoramiento de la productividad.

La administración como un elemento crítico en el desarrollo económico:

A la luz de la creciente preocupación por el desarrollo económico, es natural que los estudiosos de las ciencias sociales busquen las causas de ese desarrollo. ¿Porqué un país tiene un ingreso nacional per cápita más alto que otro? O ¿porqué los incrementos de la productividad difieren entre los países?

Interés por la productividad y el desarrollo económico:

Debido a la disparidad del ingreso nacional y los problemas causados en buena parte del mundo por ingresos que no permiten una subsistencia adecuada, mucho menos la elevación de los niveles culturales, la atención de los líderes y los economistas del desarrollo se ha centrado en la necesidad de incrementar la productividad. Sin embargo, por importantes que sean, actualmente se reconoce que el conocimiento administrativo avanzado es esencial, y con frecuencia se pasa por alto como elemento responsable del crecimiento y de una mayor productividad.

Por otra parte, factores culturales como el nivel de educación, y particularmente, el conocimiento de habilidades tiene un impacto importante en el progreso económico. Sin embargo, aun con estas y otras limitaciones que podrían restringir la eficacia administrativa, los gerentes bien preparados pueden hacer

mucho para lograr el progreso económico en una sociedad identificando las limitaciones y diseñando un enfoque o técnica administrativa para enfrentarlas.

Necesidad de la teoría y práctica administrativas:

Estados Unidos en general ha sido reconocido como líder mundial en el desarrollo del conocimiento administrativo. Aunque los gerentes norteamericanos ahora analizan cada vez más lo que sucede en Japón para lograr un avance en la productividad, los Japoneses todavía envían muchos de sus gerentes a escuelas de administración en Estados Unidos. Es interesante señalar que los gerentes europeos no miran hacia Japón en busca de un liderazgo administrativo; por el contrario, adoptan prácticas norteamericanas tradicionales como la planeación estratégica, la descentralización de la toma de decisiones y los sistemas de incentivos.

Una nueva frontera de la administración:

En el pasado, muchos países miraban hacia Estados Unidos en busca de respuestas para su desarrollo económico y administrativo. Sin embargo, cada vez más países asiáticos han puesto su atención en el modelo japonés. El escritor francés Jean-Jacques Servan-Shreiber, quién antes había elogiado mucho los enfoques administrativos norteamericanos, piensa ahora que algunos de los países asiáticos, mediante la micro tecnología, desempeñarán un papel cada vez más importante en los negocios. Aunque todavía se buscan soluciones económicas para el desarrollo, es evidente la necesidad de un conocimiento administrativo.

¿Está limitada la administración por la cultura?

En la medida en que el estudio de la administración ha despertado a nivel mundial cada vez mayor interés y reconocimiento, muchos académicos y gerentes en funciones tienen dudas sobre si administración es una ciencia con aplicación universal. Una ciencia real debe explicar los fenómenos sin importar el medio nacional o cultural.

A menos que la ciencia básica de la administración sea útil para quienes la ejercen en diversas circunstancias, su universalidad queda en entredicho. En efecto, la tarea de una ciencia "operacional" es organizar el conocimiento pertinente a fin de que sea aplicable y, por lo tanto, útil a aquellos que deban lograr los resultados buscados.

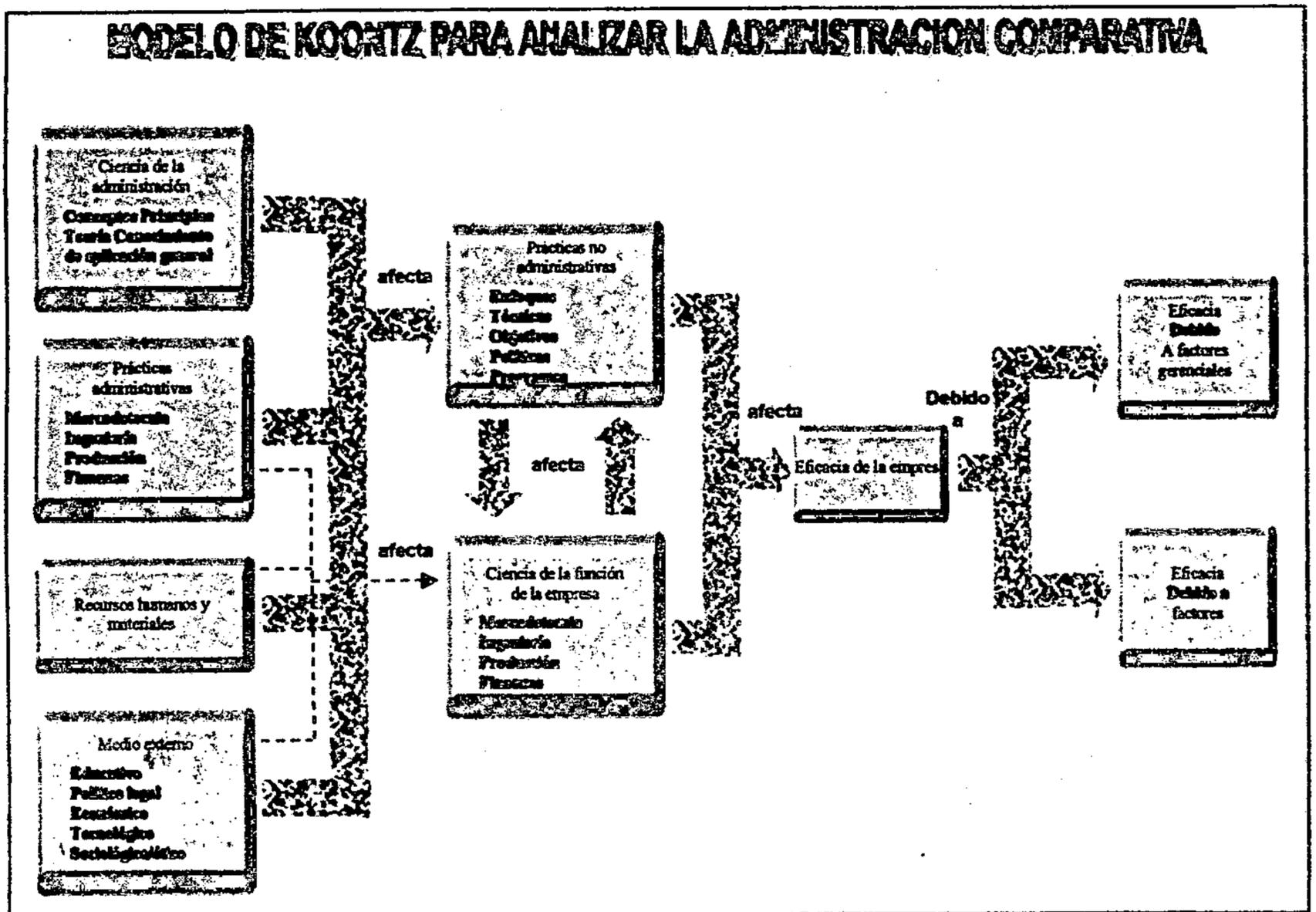
En esencia, la ciencia es el conocimiento organizado, la teoría es una estructura de conceptos y principios fundamentales en torno a los cuáles se organiza el conocimiento en un campo y los principios

son considerados como verdades fundamentales que deben utilizarse para describir y predecir los resultados de algunas variables en ciertas situaciones. El conocimiento administrativo, por otra parte, se refiere a las aplicaciones eficientes del conocimiento; incluye el conocimiento de la ciencia subyacente y la habilidad de aplicarla en una situación particular.

Nuevo enfoque de la administración comparativa:

Las actividades de la empresa caen en dos grandes categorías: administrativas y no administrativas. Cualquiera de ellas o las dos pueden ser factores causales al menos de cierto grado de eficacia de la empresa. Por otra parte, las actividades no administrativas serán afectadas por la ciencia o conocimiento subyacente que sea pertinente, en la misma forma en que las actividades administrativas influirán en la ciencia administrativa.

En lugar de ver a los factores del medio simplemente como "limitaciones", es preferible considerarlos como "factores" del medio, susceptibles de convertirse en limitaciones u oportunidades. Por ejemplo, en la categoría económica de existencias de factores, un país podría tener escasez de capital pero ser rico en recursos naturales.



DIFERENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN EN ALGUNOS PAÍSES

Quizá perezca interesante al lector conocer algunas de las diferencias de las prácticas administrativas en países seleccionados. Pero hay que señalar que este análisis es ilustrativo y no completo. Por otra parte, se basa en generalizaciones. Por ejemplo, el tradicional estilo autoritario de los gerentes alemanes está cediendo lentamente su lugar a un enfoque más participativo.

Francia: el plan (le plan):

En Francia la planeación del gobierno a nivel nacional ayuda a coordinar los planes de industrias y compañías individuales. El objetivo del gobierno es utilizar más eficazmente los recursos del país y evitar una expansión en áreas no económicas.

En ocasiones, el plan se convierte en una estrategia global que ayuda a industrias específicas. Por ejemplo, el gobierno francés intenta integrar la industria electrónica en un todo para que pueda superar sus debilidades en el procesamiento de información, la automatización, el consumo electrónico y la microelectrónica. Al mismo tiempo, la compañía recibe apoyo al restringirse las importaciones de autos japoneses a cierto porcentaje del mercado. Es claro que existe una estrecha relación entre la planeación del gobierno y las empresas, especialmente aquellas que son propiedad estatal o reciben ayuda directa de gobierno.

Alemania: autoridad y codeterminación:

En el pasado, y actualmente en menos medida, el medio cultural alemán favorecía la dependencia respecto a la autoridad para dirigir la fuerza laboral, aunque con frecuencia se trataba de un autoritarismo benevolente. Además, se elige a un director de los trabajadores, por ley están representados y participan activamente en la administración de las grandes corporaciones. Además, se elige a un director de los trabajadores como miembro del comité ejecutivo. Esta es una posición difícil. Los directores de los trabajadores tienen que representar los intereses de los empleados y, al mismo tiempo, tomar decisiones gerenciales que favorezcan ante todo a la empresa.

Algunos factores que influyen en la administración en otros países:

La administración en Australia está influida por la actitud moralista de este país y su hincapié en los valores sociales, el logro y la aceptación de riesgos. Los italianos son muy competitivos, pero al mismo tiempo gustan de la toma de decisiones en grupo.

En Inglaterra, la seguridad es importante, y lo mismo ocurre con la abundancia de recursos, la adaptabilidad y la lógica. En este sentido, el individualismo es altamente valorado.

Preparación de los gerentes extranjeros para trabajar en Estados Unidos:

Con la creciente inversión hecha por empresas extranjeras en Estados Unidos, debe prestarse mayor atención a la integración de los gerentes y trabajadores de otros países en la sociedad norteamericana. Para dar un ejemplo de la necesidad, hay que el número de transferencias entre compañías se ha triplicado o más a partir de finales de la década de 1970 hasta mediados de 1980. Las personas procedentes de países árabes sienten que los métodos de enseñanza norteamericanos son demasiado impersonales. Estos incluyen programas especiales sobre la vida corporativa en estados Unidos, así como instrucción en inglés, libros y películas; a los recién llegados se les proporciona incluso asesoría sobre impuestos. En este enfoque, un norteamericano atiende las necesidades del recién llegado. Otras empresas se valen de la representación de papeles para demostrar las formas alternativas de conducta gerencial. Debido a sus antecedentes culturales, los gerentes japoneses en general tienen dificultades para realizar una evaluación del desempeño al estilo norteamericano que se centre en los resultados. Pero cada vez más empresas están conscientes de la necesidad de ayudar a los extranjeros que llegan a Estados Unidos a reducir el choque cultural que podrían experimentar.

ADMINISTRACIÓN JAPONESA Y LA TEORÍA Z

Japón una de las principales naciones industrializadas del mundo, ha adoptado prácticas administrativas muy distintas de las de otros países económicamente avanzados del mundo occidental. Posteriormente se compararán y contrastarán las prácticas administrativas japonesas y norteamericanas y se analizará la teoría Z.

Empleo para toda la vida:

Características importantes de la práctica administrativa japonesa son el empleo para toda la vida, un gran interés por cada empleado y la importancia de la antigüedad. Normalmente, los empleados pasan toda su vida laboral en una sola empresa, lo que a su vez representa seguridad y les da una sensación de pertenencia. Sin embargo, también redundan en los costos de la operación debido a que se mantiene a los empleados en la nómina aun cuando haya poco trabajo. De hecho, parece que se empiezan a realizar algunos cambios, aunque muy lentos. Sin embargo, lo que con frecuencia se pasa por alto es que esta práctica de empleo permanente, conocida como nenko es utilizada solamente por las grandes empresas. Pero hay muchos indicios de que el sistema de antigüedad podría ser sustituido por un enfoque más abierto que ofrezca oportunidades de desarrollo a los empleados jóvenes. Prácticamente no hay diferencia de edad entre estos líderes y los operadores que dirigen.

Toma de decisiones:

La práctica administrativa de toma de decisiones es también considerablemente diferente a la de Estados Unidos. Se basa en el concepto de que el cambio y las nuevas ideas deben provenir esencialmente desde abajo. Por lo tanto, los empleados de nivel más bajo preparan propuestas para el personal de nivel superior.

Por lo tanto, la administración japonesa utiliza la toma de decisiones por consenso; los empleados de niveles bajos producen la idea y la presentan al siguiente nivel superior hasta que llega a manos de un alto ejecutivo. Una característica importante de la toma de decisiones en Japón es la gran cantidad de esfuerzo que se utiliza para definir el problema o interrogante, se desarrolla una gran cantidad de comunicación antes de que se tome la decisión.

En resumen, la práctica administrativa japonesa se centra todavía en el empleo para toda la vida, el interés por el individuo, la antigüedad y un sentido de lealtad a la empresa. Además, en la toma de decisiones hay una comunicación abierta entre las personas a diferentes niveles en la jerarquía organizacional, una gran colaboración y el reconocimiento de la dependencia mutua.

Comparación de prácticas administrativas japonesas y estadounidenses y la teoría Z:

Motivo de gran preocupación es la decreciente tasa de crecimiento en la productividad de Estados Unidos. Por tanto, cada vez se estudia más la administración japonesa, para encontrar respuestas a la crisis de productividad norteamericana. El análisis previo se centró en dos características de la administración nipona: el empleo para toda la vida y la toma de decisiones por consenso.

En la teoría Z, las practicas administrativas japonesas seleccionadas son adaptadas al medio estadounidense e implantadas por compañías como la IBM, Hewlett-Packard y la compañía diversificada de ventas al menudeo Dayton-Hudson. Una de las características de la organización tipo Z es la atención que se da a las habilidades interpersonales requeridas para la interacción de grupo.

La administración participativa facilita el libre flujo de información necesaria para llegar a un consenso. La planeación y objetivos formales son importantes, pero a las mediciones numéricas no se les da excesiva importancia. Por el contrario, las acciones gerenciales se rigen por una filosofía comparativa y sus valores. Sin embargo, la práctica japonesa de evaluaciones del desempeño y promociones muy poco frecuentes no es muy apreciada por las compañías de tipo teoría Z. En suma, estas compañías utilizan selectivamente algunas practicas administrativas japonesas pero realizan ajustes de acuerdo con el medio prevaleciente en Estados Unidos.

Compañías japonesas que operan en Estados Unidos:

Es un esfuerzo por demostrar la eficacia de los enfoques administrativos japoneses, con frecuencia se citan historias de éxito de compañías niponas que operan en Estados Unidos. Se dice que los trabajadores de la planta de televisores Sony en San Diego producen igual que los trabajadores en Japón. No obstante, hay otras experiencias que no son tan convincentes. YKK, Inc, Fabricante de cremalleras, ha experimentado confrontaciones entre los trabajadores y la gerencia similares a las observadas en compañías norteamericanas.

ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL Y CORPORACIONES MULTINACIONALES

En el estudio de la administración internacional se centra la operación de las empresas transnacionales en los países que las reciben. Se refiere a cuestiones administrativas relacionadas con el flujo del personal, bienes y dinero, con el objeto final de administrar mejor en situaciones que contemplan la operación fuera de las fronteras nacionales.

Los gerentes deben interactuar con empleados que tienen diferente formación y cultura, así como otros sistemas de valores, también tienen que enfrentar diversos factores legales, políticos y económicos.

Naturaleza y propósito de las empresas transnacionales:

Aunque durante muchos años se han realizado negocios a nivel internacional, las empresas transnacionales han adquirido mayor visibilidad e importancia en los últimos años debido al crecimiento de grandes corporaciones multinacionales. Las empresas internacionales realizan transacciones a través de las fronteras nacionales.

La interacción de una empresa con el país anfitrión puede darse en muchas formas, una es la exportación de bienes y servicios. Otra es un acuerdo de autorización para producir bienes en otro país. Finalmente, las multinacionales podrían instalar filiales o subsidiarias de propiedad total con instalaciones de producción en el país anfitrión. Por lo tanto, en el desarrollo de una estrategia global, una firma internacional tiene muchas opciones.

El contacto entre la empresa matriz y el país anfitrión está influido por varios factores, algunos son unificadores, otros pueden provocar conflictos.

Efectos Unificadores: Las influencias unificadoras surgen cuando la compañía matriz ofrece y comparte conocimientos técnicos y administrativos, con lo que apoya la compañía nacional en el desarrollo de recursos humanos y materiales. Sea cual fuere la interacción, las políticas deben asegurar la equidad y producir beneficios tanto para la matriz como para la compañía nacional. Sólo entonces podrá esperarse una relación duradera.

Posibilidades de Conflicto: Hay muchos factores que pueden provocar conflictos entre la empresa matriz y el país anfitrión. Algunas corporaciones internacionales han sido acusadas de obtener ganancias excesivas, de contratar al mejor personal local y quitarlo a las empresas locales, y de operar en contra de las costumbres sociales. La corporación internacional debe desarrollar habilidades sociales y diplomáticas en sus gerentes, a fin de evitar esos conflictos y resolver los que inevitablemente suceden.

Corporaciones multinacionales:

Las corporaciones multinacionales (CMN) tienen sus oficinas centrales en un país, pero sus operaciones en muchas naciones. De las 10 corporaciones industriales más grandes, clasificadas de acuerdo con las ventas en 1985, ocho son norteamericanas. Se trata de:

1. General Motors
2. Exxon
3. Royal Dutch/Shell Group
4. Mobil
5. British Petroleum
6. Ford Motor Company
7. Internacional Business Machines
8. Texaco
9. Chevron
10. American Telephone and Telegraph(AT&T)

De la orientación etnocéntrica a la egocéntrica: En sus primeras etapas, las empresas internacionales se realizaban con una visión etnocéntrica; es decir, la orientación y tipo de operación se basaba en la compañía matriz.

La corporación multinacional moderna tiene una orientación geocéntrica. Esto significa que la organización total es vista como un sistema interdependiente que opera en muchos países. Además, los puestos clave se cubren con gerentes de diferentes nacionalidades. En suma, la orientación de una corporación multinacional es verdaderamente internacional y va más allá de un estrecho punto de vista nacionalista.

Ventajas de las Multinacionales: Las corporaciones multinacionales ofrecen varias ventajas sobre las empresas que tienen una orientación nacional. Pueden también obtener dinero para sus operaciones en todo el mundo. Además, se benefician al poder establecer instalaciones de producción en naciones donde sus productos pueden ser elaborados más eficaz y eficientemente. Finalmente, las grandes multinacionales pueden reclutar personal gerencial y de otro tipo en todo el mundo.

Multinacionales norteamericanas de éxito: A pesar de una creciente competencia y las ventajas de costo de algunas corporaciones extranjeras, varias compañías norteamericanas han tenido un buen desempeño en el medio internacional.

La revista Fortune estudió varias compañías de gran tamaño que obtienen más del 20% de sus ingresos de las operaciones en el extranjero. Coca-Cola tiene una gran propensión a abrir nuevos mercados muy rápidamente. McDonald's, por otra parte, no se apresura a lanzarse al mercado, sino evalúa cuidadosamente el potencial de éxito.

Las multinacionales estudiadas estructuran su organización con mucho rigor para adecuarse a las necesidades de cada país. Además, son flexibles en el diseño y en la comercialización de sus productos. Debe señalarse también que las operaciones en el extranjero en gran medida son manejadas por personal local.

Retos de las Multinacionales: Las ventajas de la operación multinacional debe soportarse frente a los retos y riesgos asociados con la participación en medios extranjeros. Hace años, los países en desarrollo carecían de habilidades gerenciales, de comercialización y técnicas. En consecuencia, recibían con agrado a las multinacionales.

Finalmente, las multinacionales deben mantener buenas relaciones con el país anfitrión, tarea que podría resultar difícil debido a que los gerentes frecuentemente cambian y las corporaciones deben enfrentar estos cambios y adaptarse a ellos.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Hay evidencias que muestran que los fundamentos de la administración pueden aplicarse en diversos países. Sin embargo, la práctica de ejecutar las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, difiere considerablemente en las empresas nacionales y multinacionales.

Planeación en la corporación multinacional:

La planeación supone fijar objetivos y luego seleccionar estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos. Esta es una tarea difícil aun para una empresa nacional, pero se torna mucho más intrincada cuando hay que estudiar muchos mercados diferentes y siempre cambiantes en el mundo.

Específicamente, las actitudes culturales que se centran en una perspectiva a corto plazo no van a facilitar una planeación a largo plazo.

Incluso las grandes compañías multinacionales tienen dificultades para competir en el mercado mundial. Por lo tanto, forman sociedades estratégicas globales (SEG). La General Motors formó una empresa conjunta con Toyota para producir automóviles en la planta Fremont en California. American Telephone and Telegraph Company comparte tecnología con Olivetti y Philips, ambas grandes corporaciones multinacionales en Europa. Kodak trabaja con una compañía japonesa para producir

parte de sus cámaras. Es claro que el éxito de las sociedades estratégicas globales requiere equilibrar la cooperación con la competitividad entre las empresas.

ORGANIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN MULTINACIONAL

Para alcanzar objetivos corporativos se establecen estructuras organizacionales. La Compañía puede seleccionar entre una gran variedad de estructuras.

Por ejemplo, es posible establecer gerencias responsables de regiones como Norteamérica, Latinoamérica, Europa, África y el Lejano Oriente. La empresa verdaderamente multinacional podría integrar los negocios nacionales e internacionales en una estructura global que dé importancia similar a las actividades de negocios tanto a nivel nacional como en el extranjero.

INTEGRACION DE PERSONAL EN LA CORPORACION MULTINACIONAL

Los puestos identificados en la estructura organizacional deberán ser cubiertos por personas aptas. Esto nos lleva a la integración de personal.

Fuentes de Talento Gerencial: Los gerentes de las multinacionales pueden clasificarse de tres maneras. Primero, pueden ser personal seleccionado de un país donde están las oficinas centrales. Estos expatriados son elegidos para representar y administrar a la empresa en el exterior. Por su experiencia, generalmente están familiarizados con las políticas y operaciones de la compañía matriz.

Segundo, una empresa podría seleccionar a los gerentes que son nativos del país anfitrión. Esos gerentes están familiarizados con el medio local, su sistema educativo, su cultura, sus procesos políticos y legales y su medio económico.

La tercera fuente de personal gerencial son los ciudadanos de un tercer país. Se trata de gerentes que tienen una nacionalidad diferente a la del país anfitrión y a la del país de donde proviene la empresa.

Tendencias de la Integración de Personal en Corporaciones Multinacionales: Cada una de las tres fuentes gerenciales tienen ventajas y desventajas y una empresa podría utilizar diversas combinaciones. Primero ha aumentado el costo de enviar gerentes de Estados Unidos al extranjero, en parte debido a la baja en el valor del dólar norteamericano en las décadas de 1970 y en 1986.

Segundo, el personal en los países anfitriones está hoy mejor preparado para asumir posiciones gerenciales de responsabilidad. Finalmente, emplear a personal del país anfitrión puede mejorar las relaciones con esa nación. Por lo tanto, en lo que toca a las corporaciones norteamericanas, la tendencia apunta a emplear más personal local que gerentes de la matriz.

DIRECCION EN LA CORPORACIÓN MULTINACIONAL

La dirección incluye motivar y comunicar. Requiere el ejercicio del liderazgo induciendo a los empleados a contribuir a los objetivos de la empresa.

Motivar y dirigir exige un entendimiento de los empleados y su medio cultural. Por ejemplo, una administración participativa podría funcionar bien en un país, pero causar confusión entre los empleados en otra nación en que halla una tradición de control autocrático.

La comunicación con frecuencia es un problema en las firmas multinacionales con afiliadas y subsidiarias en naciones donde se hablan distintos idiomas.

De cualquier manera, una llamada telefónica no es lo mismo que una visita ni que una plática personal.

Control en la Corporación Multinacional:

El control es una función administrativa esencial influida por diversos factores del medio que afectan a las empresas internacionales.

Los procedimientos deben satisfacer también a los accionistas en diversas naciones, las oficinas encargadas de vigilar las acciones y los bancos. Por otra parte, los procedimientos deberán también ajustarse a los requerimientos internos de la compañía.

Finalmente, en parte debido a la naturaleza compleja de la medición, existe un retraso en la medición del desempeño que podría postergar la detección de desviaciones con respecto a los estándares y la implantación de medidas correctivas. Sin embargo, las computadoras han contribuido enormemente a acelerar el proceso. Por tanto, en su conjunto estos indican que controlar la corporación multinacional es mucho más difícil que vigilar una operación nacional.

HACIA UNA TEORIA GLOBAL Y UNIFICADA DE LA ADMINISTRACIÓN

En la actualidad, el marco de referencia de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control se ha convertido en la forma más común de estructurar el conocimiento

administrativo. En todo el mundo se utilizan ampliamente los libros de administración basados en este modelo. No obstante, quedan todavía por realizar tareas complicadas para integrar el cuerpo de conocimiento administrativo en una teoría unificada.

Necesidad de desempeñar la jungla de la teoría administrativa:

Hay pruebas de que la jungla de teorías administrativas no solamente sigue floreciendo, sino que se torna cada vez más densa, con casi el doble de escuelas o enfoques que de las que había hace más de 20 años.

Seguros de que se trata solamente de señales en el camino hacia una teoría de la administración más unificada y operativa, y que hay mucho más por andar, vale la pena que examinemos brevemente algunas de estas tendencias a la convergencia.

El enfoque empírico: refinamiento de los fundamentos:

Al revisar los muchos programas que utilizan los casos como un medio de instruir a los gerentes, se tiene la impresión que se hace mucho más hincapié en refinar los fundamentos que hace dos o tres décadas. Un importante resultado de todo esto ha sido un nuevo interés en la administración estratégica. Además ahora muchos libros de política y estrategia incluyen muchos casos internacionales y considerable material de conocimiento refinado.

Pensamiento de sistemas: no como un enfoque separado:

Los gerentes y los teóricos operacionales utilizan cada vez más los fundamentos de la teoría de sistemas para analizar los puestos gerenciales. En un nivel macro, los gerentes, particularmente los de las corporaciones multinacionales, ven sus operaciones como un sistema global e interdependiente.

Enfoque situacional y de contingencias; No nuevos enfoques Separados:

Es claro ahora que los conceptos de la administración situacional o de contingencias son simplemente una manera de distinguir entre ciencia y arte, conocimiento y práctica.

Los escritores y estudiosos que se han centrado en los enfoques situacional o de contingencias han contribuido enormemente al campo de la teoría y práctica de la administración al subrayar que lo que

el gerente inteligente hace en realidad depende de las realidades de una situación, ya sea en Estados Unidos o en cualquier otra parte.

Confluencia de la teoría del liderazgo y la motivación:

Otro indicio interesante de que se avanza hacia una teoría operacional unificada de la administración es la forma en que la investigación y el análisis han tendido a fusionar la teoría del liderazgo y la motivación.

La teoría e investigaciones más recientes proyectan el claro mensaje de que los líderes eficaces diseñan un sistema que tenga en cuenta las expectativas de los subordinados, la variabilidad de motivos entre los individuos, los factores específicos de cada situación, la necesidad de claridad en la definición de roles, las relaciones interpersonales y los tipos de recompensas.

El nuevo "desarrollo organizacional" con orientación administrativa:

Tanto el "desarrollo organizacional" como el campo generalmente conocido con el nombre de "comportamiento organizacional" han surgido de los enfoques de conducta grupal e interpersonal de la administración.

Afortunadamente, una reseña de los más recientes libros sobre comportamiento organizacional indica que muchos autores en este campo empiezan a entender que el estudio de los elementos conductuales en las operaciones de grupo debe estar más estrechamente integrado con el estudio del diseño de la estructura organizacional. Es un reconocimiento de que el análisis de la conducta individual y grupal, cuando menos en situaciones administrativas, fácil y lógicamente cae dentro del esquema de la teoría operacional de la administración.

Impacto de la tecnología: investigación de un antiguo problema:

La tecnología tiene un impacto importante en la estructura organizacional, sus patrones de conducta y otros aspectos de la administración. Eso ha sido reconocido por las practicantes de la administración desde hace muchos años. Afortunadamente, en los últimos años los investigadores han dirigido su atención al impacto que la tecnología tiene en la eficacia gerencial.

Fusión de la teoría y la práctica:

Hace tiempo que los estudiosos y administradores adquirieron una visión del trabajo total de administrar.

Clarificación de la semántica: algunos indicios esperanzadores:

Uno de los principales obstáculos para desenmarañar la jungla ha sido el problema de la semántica. Quienes escriben y hablan sobre la administración y campos relacionados con ella tienden a utilizar los mismos términos de manera diferente. Aunque aún existe esta confusión semántica y estamos lejos todavía de una aceptación generalizada de significados de términos y conceptos clave, se vislumbran algunos indicios esperanzadores en el horizonte.

Cada vez es más común que los principales textos de administración incluyan un glosario de términos y conceptos clave, y un creciente número de libros empiezan a utilizar los términos de manera similar.

Internacionalización de la administración:

El término "aldea global" podría describir con precisión al mundo en que vivimos actualmente. Los avances en la tecnología aeroespacial, las comunicaciones, las fibras ópticas y las computadoras vinculan a las personas de todo el mundo.

Aunque Japón envía a sus jóvenes a Estados Unidos para estudiar las técnicas de la administración, los gerentes en Estados Unidos ven hacia el Japón para aplicar más eficazmente algunas de estas técnicas y teorías. Recientemente, los gerentes coreanos han inventado un estilo para dirigir sus subsidiarias en Estados Unidos.

El punto aquí no es que un enfoque sea mejor que otro, sino más bien que muchos países pueden contribuir a la teoría y práctica administrativas. Una comisión especial presentó un detallado informe sobre la competitividad industrial al Presidente de Estados Unidos.

Un observador perspicaz se dará cuenta que el papel de los gerentes va en aumento. Para evitar la obsolescencia gerencial y mejorar la productividad, se requiere una planeación más eficaz, enfoques flexibles para la organización, una mejor administración de los recursos humanos, un medio favorable para la motivación y métodos para un control eficaz y eficiente, utilizando la nueva tecnología de la información. Y ante todo, en la administración intelectual y en el liderazgo inspiracional en Estados Unidos y en todo el mundo, urge hacer que las organizaciones sean más productivas en beneficio de la humanidad.

EJERCICIO

CASO: CONSOLIDATED COMPUTERS, INC

James Pruitt fue conducido a la oficina del presidente. Tres meses antes había sido nombrado gerente de la primera planta en el extranjero de Consolidated Computers, Inc. Gerente divisional de probado talento, parecía ser la persona ideal para el puesto. Era un innovador y deseaba mucho un nombramiento en el extranjero. Ahora hablaba con su superior poco antes de tomar un avión rumbo a Riad.

"Deseaba hablar con usted", dijo el presidente, sobre algunas de las situaciones que enfrentará cuando llegue a Arabia Saudita. Lo que voy a decirle es parte de mi búsqueda de una filosofía del negocio. En nuestro país no hemos tenido que enfrentar las nuevas situaciones que usted vivirá, y simplemente no contamos con un conjunto de políticas y procedimientos para cubrirlas. Quizás a partir de su experiencia podamos avanzar en esa dirección en caso de que algún día queramos establecer operaciones en otros países".

"No me preocupa que pueda encontrar nuevos principios de administración. Estos son universales, usted ha desarrollado una gran habilidad para aplicarlos a las operaciones nacionales y no tengo la menor duda sobre su capacidad de aplicarlos en un medio externo. No obstante, pronto se dará cuenta que la administración es diferente en el extranjero debido a que el medio cultural es muy distinto".

"Creo que nuestra mejor posición sería darnos cuenta que vamos a Arabia Saudita como invitados. En este momento ambos nos necesitamos, pero podría llegar el momento en que sus fuerzas políticas nos exigieran renunciar a la propiedad de nuestra planta. Depende de usted establecer una buena relación con todas las partes interesadas que resulte benéfica para nuestros intereses a largo plazo.

"Debido a que todos sus empleados serán sauditas, es indispensable que aprenda tan rápido como sea posible algo sobre su cultura.

Quizás lo mejor será perfeccionar su habilidad en el uso de su idioma y aprender a pensar y actuar como nativo. No estoy seguro de que algún norteamericano pueda hacerlo. Usted y yo crecimos en el seno de la civilización occidental, que tiene instituciones y patrones de conducta muy diferentes de los del Cercano Oriente. Por ejemplo ¿respetamos los principios éticos de los sauditas o los nuestros? ¿Tienen ellos la misma confianza y dependencia hacia las personas que nosotros? ¿Reaccionarán siempre como nosotros estamos acostumbrados a hacerlo aquí? ¿La responsabilidad social es vista en los mismos términos? ¿Cuáles de las intenciones y acciones de usted serán bien recibidas por sus proveedores, clientes, competidores y personalidades públicas?

"Supongo que lo que verdaderamente me preocupa es que en realidad no sabemos en qué momento podría surgir un conflicto entre nuestras dos culturas o, cuando suceda, qué decisión tomará usted".

1. Si el lector fuera James Pruitt, ¿qué haría para saber cuáles son las costumbres comerciales de Arabia Saudita? ¿Qué otros factores del medio analizaría? ¿De qué manera respondería a ellos?
2. Suponga que la costumbre es de no despedir a los empleados cuando disminuye el trabajo, ¿qué haría?
3. Suponga que se da cuenta que una práctica normal es dar a los empleados del gobierno una pequeña cantidad de dinero cuando ayudan a su personal a lograr una autorización o resolver el exceso de papeleo. ¿Haría lo mismo? ¿Por qué sí o por qué no?

RECOMENDACIONES

1. Implementar una práctica en el curso de administración de empresas, para que el estudiante tenga la oportunidad de que los conocimientos adquiridos sean de utilidad en una agencia de publicidad.
2. Que los docentes al final de cada unidad impartida a los estudiantes utilicen los ejercicios que se proporcionan al final de cada capítulo en este texto. Con el propósito de que los mismos se apliquen para clases prácticas en el ámbito nacional.
3. Debido al poco tiempo con que se cuenta de docencia. Asignar trabajos de investigación y con esto poder lograr los objetivos que se pretenden en el programa.
4. Hacer una práctica en una agencia de publicidad, sobre los aspectos administrativos de la misma.

CONCLUSIONES

1. Podemos decir que el llevar a cabo una auxiliatura es una buena experiencia en donde se adquieren conocimientos no solo de la clase de administración en sí sino que ayuda en parte a desembolverse ante los estudiantes y es de esta manera que se pierde el miedo.
2. Con este texto se trata de que el costo para los estudiantes sea más económico pues si se cuenta con este tipo de materiales el estudiante podrá realizar sus investigaciones por un costo muy bajo o bien sin costo alguno.
3. Con esta clase de documentos se logra enriquecer de sobremanera la biblioteca de la escuela, pues si nos podemos dar cuenta por el momento es muy poca la documentación con que se cuenta.
4. Esta práctica permite al docente poder formar cuadros de docencia para el interior de la escuela.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. **James A. F. Stoner y Charles Wankel**
Administración.
Tercera Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1991
2. **Ackoff, Russell.**
Cápsulas de Ackoff. Administración en pequeñas dosis
1989 primera Edición. México. Limusa.
3. **Brown, Warren y Dennis Moberg.**
Teoría de la Organización y la Administración.
1993 Enfoque Integral. Primera Edición. México. Limusa.
4. **Chiavenato, Idalberto.**
Introducción a la teoría general de la administración.
1988 Tercera Edición. México: Mcgraw-Hill.
5. **Flippo, Edwin y Gary Munsinger.**
Dirección de Empresas. Reimpresión.
1984 Argentina: El Ateneo
6. **George, Claude.**
Historia del pensamiento administrativo.
S/e México 1984 Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
7. **Gibson, James; et al.**
Organizaciones conducta, estructura, proceso.
S/e. 1993 México: McGraw Hill.
8. **Hicks, Herbert**
Administración de organizaciones. Desde un punto de vista de Sistemas y Recursos Humanos.
1985 Sexta impresión México CECSA.
9. **Koontz, Harold y Heinz Weihrich.**
Administración
1989 Novena edición: México Mcgraw Hill.
10. **Luthans, Fred.**
Introducción a la Administración, un enfoque de contingencias
1980 S/e México: Mcgraw Hill.
11. **Munch, Lourdes y José García.**
Fundamentos de Administración.
Quinta edición. México. Trillas.
12. **Ouchi, William.**
Teoría "Z". Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés.
México: Fondo Educativo Interamericano.

13. **Pascale, Richard y Anthony Athos.**
El secreto de la técnica empresarial japonesa. Todo lo que occidente debe emprender.
Economía y Empresa.
1992 México: Grijalbo
14. **Sisk, Henry y Mario Sverdlík.**
Administración y Gerencia de Empresas.
1986 Segunda Edición. México: G.E. Iberoamericana
15. **Stoner, James y Charles Wankel.**
Administración.
1978 Primera Edición. México: CECSA
16. **Stephen P. Robbins**
Administración, Teoría y Práctica
México: Segunda Edición 1990