

DEFINICIÓN DE LA

ADMINISTRACIÓN: SU NATURALEZA

Y PROPÓSITO

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como administradores, las personas ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración es aplicable a cualquier tipo de organización.
3. Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.
4. El objetivo de todos los gerentes es el mismo: crear un superávit.
5. La administración se ocupa de la productividad; eso implica eficacia y eficiencia.

El objetivo de todos los gerentes:

Los ejecutivos de empresas no lucrativas a veces dicen que el objetivo de los gerentes de empresas es sencillo: lograr utilidades. Pero las utilidades en realidad son tan sólo una medición de un superávit de ventas en dinero sobre el importe de los gastos. En un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, ya sea lucrativas o no, el objetivo lógico y públicamente deseable de todos los gerentes deberá ser un superávit: los gerentes deben establecer un ambiente en el cual los empleados puedan lograr metas de grupo en el menor tiempo, con menos dinero, materiales e insatisfacción personal, o donde puedan lograr lo más posible de una meta con los recursos disponibles. En una empresa no lucrativa como un departamento de policía, así como en las unidades de un negocio (como en el departamento de contabilidad) que no sean responsables por las utilidades totales del negocio, los gerentes también tienen metas y

deberán esforzarse por lograrlas con la cantidad mínima de recursos o lograr lo más posible con los recursos disponibles.

Definiciones de eficacia y eficiencia.- La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. La **eficacia** es el logro de los objetivos. La **eficiencia** es la obtención de los fines con la cantidad mínima de recursos. Para saber si son productivos, los gerentes deben conocer sus metas y las de la organización.

ELEMENTOS DE LA CIENCIA

La ciencia es conocimiento organizado. La característica esencial de cualquier ciencia es la aplicación del método científico al desarrollo del conocimiento. Así, se dice que una ciencia tiene conceptos claros, teoría y otros conocimientos acumulados que se han desarrollado a partir de hipótesis (suposiciones de que algo es verdad), experimentación y análisis.

El enfoque científico

El enfoque científico requiere primeramente **conceptos** claros: imágenes mentales de cualquier cosa formadas por generalización de los aspectos particulares. Estas palabras y términos deberán ser exactos, pertinentes a las cosas que se analizan e informativos para los científicos y los profesionales por igual. A partir de esta base evoluciona el **método científico** que determina hechos mediante observación. Después de clasificar y analizar estos hechos, los científicos buscan relaciones causales. Cuando estas generalizaciones o hipótesis se sometan a prueba en cuanto a su exactitud y parezcan ser verdaderas, es decir, cuando reflejen o expliquen la realidad y, por lo tanto, tengan valor para pronosticar lo que sucederá en circunstancias similares, se les denominará **principios**. Esta designación no siempre implica que sean incuestionable o invariablemente verdaderos, sino que se consideran lo bastante válidos para usarse en la predicción.

La teoría es un agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que proporcionan una estructura a los conocimientos significativos o los vinculan.

El papel de la teoría de la administración

Por lo tanto, en el campo de la administración, el papel de la teoría consiste en proporcionar un medio para clasificar los conocimientos administrativos significativos y pertinentes. Por ejemplo, en el área de diseñar una estructura organizacional eficaz, hay cierto número de principios que están interrelacionados y que tienen un valor predictivo para los gerentes. Algunos principios proporcionan normas para delegar autoridad; éstos incluyen el principio de delegar por los resultados esperados, el principio de igualdad de autoridad y responsabilidad, y el principio de unidad de mando.

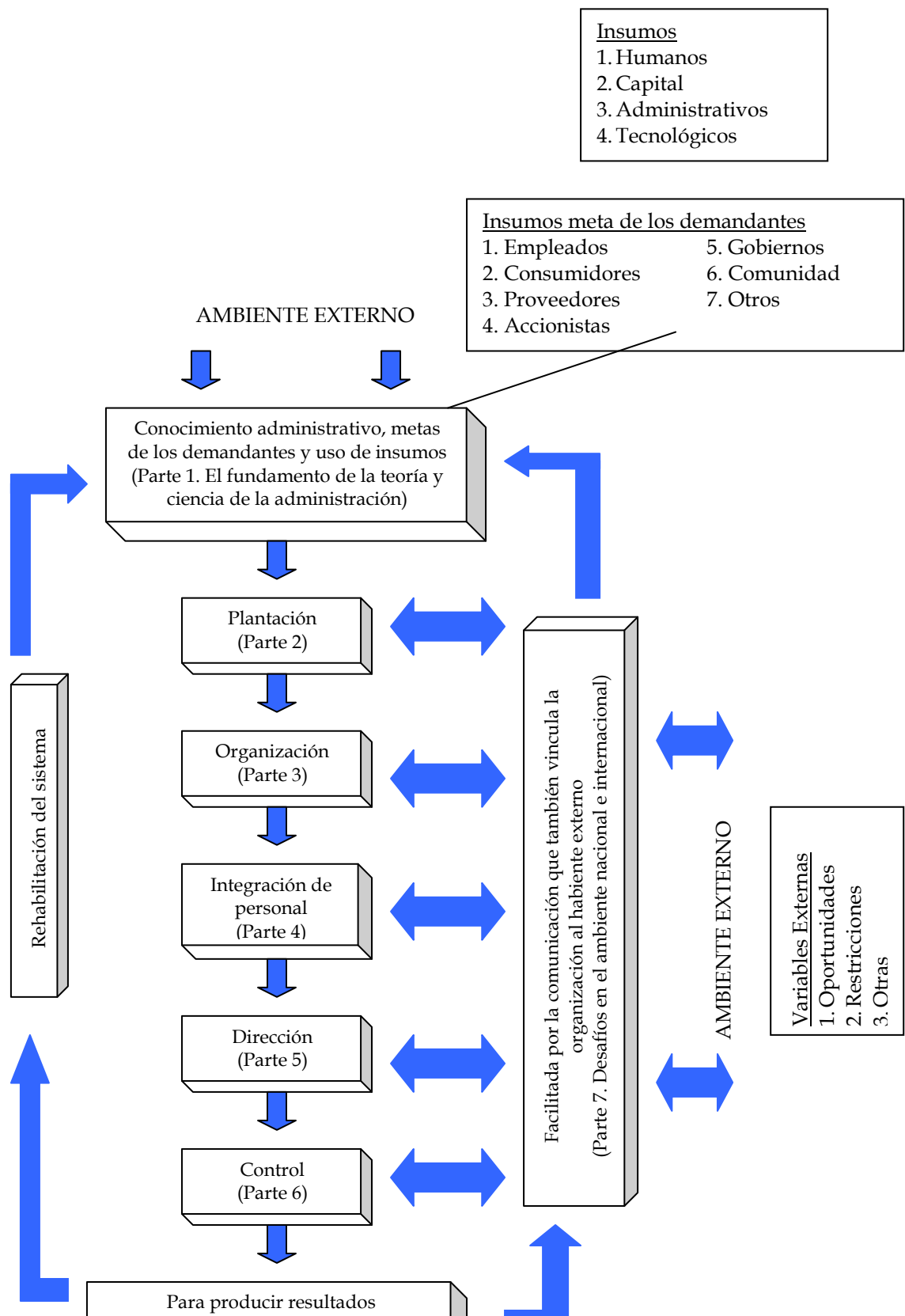
Los **principios** en administración son verdades fundamentales y explican relaciones entre dos o más conjuntos de variables, usualmente una variable independiente y una variable dependiente. Los principios pueden ser descriptivos o predictivos, pero no prescriptivos. Es decir, describen cómo se relaciona una variable con otra, qué sucederá cuando estas variables interactúen. No prescriben lo que debería hacerse. Por ejemplo, en la física, si la gravedad es la única fuerza que actúa sobre un cuerpo que cae, el cuerpo caerá a una velocidad cada vez mayor; este principio no nos dice si alguien debería saltar del techo de un edificio alto. O tómese el ejemplo de la ley de Parkinson: "El trabajo tiende a expandirse para llenar el tiempo disponible". Aun cuando el principio un tanto frívolo de Parkinson sea correcto, no significa que un gerente deberá alargar el tiempo disponible para que el personal haga un trabajo. He aquí otro ejemplo tomado de la administración: el principio de la unidad de mando estipula que, cuanto más frecuentemente le "reporte" un individuo a un solo superior, más propenso estará ese individuo a tener lealtad y obligación y menos probabilidades habrá de confusión acerca de las instrucciones. El principio se limita a pronosticar. No implica de ninguna manera que los individuos nunca deberán estar subordinados a más de una persona. Más bien, implica que, si lo hacen así, sus gerentes deben ser conscientes de los posibles

peligros y deberán tener estos riesgos en cuenta para equilibrar las ventajas y desventajas del mando múltiple.

Al igual que los ingenieros que aplican los principios físicos al diseño de un instrumento, los gerentes que aplican teoría a la administración usualmente deben combinar principios con realidades. Un ingeniero se enfrenta a menudo a la necesidad de combinar consideraciones de peso, tamaño, conductividad y otros factores en el diseño de un instrumento. En la misma forma, puede ser que un gerente descubra que las ventajas de darle autoridad a un contralor para prescribir procedimientos de contabilidad dentro de toda una organización superan los posibles costos de la autoridad múltiple. Pero si conocen la teoría, estos gerentes sabrán que pueden existir costos tales como instrucciones contradictorias y confusión, y tomarán medidas (como clarificar completamente la autoridad especial del contralor ante todo el mundo) para reducir al mínimo las desventajas.

Técnicas de administración

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un resultado dado. Son importantes en todos los campos de la actividad. Sin lugar a dudas también tienen importancia en la administración, aun cuando se han inventado relativamente pocas técnicas administrativas importantes. Entre éstas se cuentan la presupuestación, contabilidad de costos, planeación de redes y técnicas de control como la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT) o el método de la ruta crítica (CPM), control de la tasa de rendimiento sobre la inversión, varios métodos de desarrollo organizacional y la administración por objetivos, todas las cuales se examinarán en otros capítulos. Las técnicas normalmente reflejan la teoría y constituyen un medio para ayudar a los gerentes a emprender actividades con la mayor eficacia.



LAS FUNCIONES DE LOS GERENTES:

Las funciones de los gerentes proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. No se han descubierto nuevas ideas, resultados de investigación o técnicas que no puedan colocarse fácilmente en las clasificaciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Planeación

La **planeación** implica selección de misiones y objetivos y las acciones par lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas. Hay varios tipos de planes, que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones mí detalladas que deben emprenderse, como hacer un pedido de un perno especial de acero inoxidable para un instrumento o contratar y capacitar a trabajadores para una línea de montaje. No existe ningún plan real hasta que haya tomado una decisión, un compromiso de recursos humanos. Antes de tomar una decisión, lo único que se tiene un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, pero no un plan . La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en un futuro. Implica fuertemente no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional. Permite q ocurran cosas que de otra manera no hubiesen sucedido. Aunque el futuro raras veces puede pronosticarse con exactitud y los sucesos imprevistos piden interferir con los planes mejor elaborados, a no ser que haya planead las acciones tienden a carecer de objetivo y están a merced de la casualidad. No hay un elemento más importante y fundamental en el establecimiento un ambiente para el desempeño que el hecho de hacerles saber a los empleados sus propósitos y objetivos, las tareas que deben ejecutar y las normas a seguir para llevarlas a cabo. Para que el esfuerzo de grupo sea eficaz, la gente debe saber lo que se espera que haga.

Organización

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna meta tienen que tener papeles que desempeñar, de modo muy parecido a los roles que los actores encarnan en un drama, ya sea que estos papeles los hayan desarrollado ellos mismos, sean accidentales o fortuitos, o hayan sido definidos o estructurados por alguien que quiera asegurarse de que la gente contribuya de manera específica al esfuerzo de grupo. El concepto de "papel" implica que lo que la gente hace tiene un propósito u objetivo bien definido; saben cómo encaja el objetivo de su trabajo dentro del esfuerzo de grupo y tienen la autoridad necesaria, las herramientas y la información para realizar la tarea.

Esto puede verse en un esfuerzo de grupo tan sencillo como el establecimiento de un campamento en una expedición de pesca. Todo el mundo podría hacer cualquier cosa que quisiese, pero casi sin lugar a dudas la actividad sería más eficaz y ciertas tareas tendrían menos probabilidades de quedar inconclusas si a una o a dos personas se les diera la tarea de juntar leña, a otras la de conseguir agua, a otras la de hacer un fuego, a otras la de cocinar, etc.

Por lo tanto, la **organización** es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas y, en teoría, asignadas a personas que las puedan realizar mejor.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Se trata, entonces, de una herramienta administrativa y no de un fin en sí mismo. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles así establecidos también deben diseñarse a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

Integración de personal

La **integración de personal** implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, asignar, ascender planificar la carrera, al remunerar y

capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los titulares del puesto, para realizar sus tareas de modo eficaz y eficiente.

Dirección

La **dirección** consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración, todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de los seres humanos y que los gerentes eficaces también necesitan ser buenos líderes. Como el liderazgo implica seguidores y los seres humanos tienden a seguir a aquellos que ofrecen un medio para satisfacer sus propias necesidades, deseos y anhelos, es comprensible que la dirección implique motivaciones, estilos y enfoques de liderazgo, y comunicación.

El control

El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados, con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregirlas, ayuda a asegurar el logro de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se alcanzan por sí solos. El plan orienta a los gerentes en el uso de los recursos para lograr metas específicas. Después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro. Algunos medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y los registros de horas laborales perdidas, son generalmente conocidos. Cada uno mide y muestra si los planes están funcionando bien. Si persisten las desviaciones, se indica la corrección. ¿Pero que se corrige? Las actividades, a través de las personas. Nada puede hacerse para reducir los desperdicios, hacer compras de acuerdo con especificaciones, o manejar devoluciones de ventas a no ser que se sepa quien es responsable por estas

funciones. Lograr que los hechos se ajusten a los planes significa encontrar a las personas que sean responsables por los resultados que difieran de la acción planeada y dar entonces los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así los resultados se controlan al controlar lo que hace la gente.

Coordinación, la esencia de la habilidad gerencial:

Algunas autorices en la materia consideran que la coordinación es una función individual del gerente. Sin embargo, parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad gerencial, ya que armonizar los esfuerzos individuales en la consecución de las metas de grupo es el propósito de la administración. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio que contribuye a la coordinación.

Incluso en el caso de una iglesia o de una organización fraterna, los individuos a menudo interpretan los intereses afines de diferentes maneras, y sus esfuerzos hacia la obtención de las metas comunes no se combinan automáticamente con los esfuerzos de otros. Por lo tanto tarea central del gerente será la de conciliar diferencias de enfoque, momento oportuno, esfuerzo o interés y armonizar las metas individuales para contribuir a las metas de la organización.

La mejor coordinación ocurre cuando las personas ven la forma como sus trabajos contribuyen a las metas de una empresa. Sólo pueden ser capaces de ver esto cuando conocen esas metas. Por ejemplo, si los gerentes no están seguros de si la meta de su firma es el volumen de ventas, la calidad, las técnicas avanzadas o el servicio al cliente, no pueden coordinar sus esfuerzos para lograr ningún objetivo. Cada uno se orientaría por sus propias ideas acerca de cuál es el interés de la firma o, sin ninguna convicción, podrían trabajar para enriquecerse. Para evitar tal división de esfuerzos, la meta dominante de la empresa deberá definirse con claridad y comunicarse a todas las personas afectada. Y, naturalmente, las metas de los departamentos subordinados deberán estar diseñadas para que contribuyan a las metas de la empresa.

LA NATURALEZA Y EL PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante de un gerente consiste en verificar que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y sus métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo de grupo sea eficaz, la gente debe saber lo que se espera que logre. Ésta es la función de la planeación. Es la más fundamental de todas las funciones administrativas. La **planeación** incluye dar misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere 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.

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. Aquí se les clasifica como: propósitos o misiones, 2) objetivos, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos. Hasta cierto punto, éstos forman una jerarquía, como se ve en la figura.



Políticas: principales o menores

Procedimiento

Reglas

Programas: principales o menores y de apoyo

Presupuestos: programas expresados con números

JERARQUÍA DE PLANES

Propósitos o misiones

Cada tipo de operación organizada tiene propósitos o misiones. En todo 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. El propósito de un departamento de carreteras estatales es el diseño construcción y operación de un sistema de carreteras estatales. El propósito de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación. El propósito de una universidad es la enseñanza y la investigación. La misión de la compañía Du Pont ha sido expresada como "mejores cosas mediante la química", y Kimberly-Clark (famosa por su marca registrada Kleenex) considera su misión de negocios como la venta de papel y productos de papel. En la década de 1960 la misión de la NASA era la de colocar un hombre en la Luna antes que los rusos. Hallmark, que ha ampliado su negocio más allá de las tarjetas de felicitación, define su misión como "el negocio de la expresión social".

Las personas creen a veces que la misión de un negocio, así como su objetivo, consiste en obtener utilidades. Pero este objetivo básico se consigue al emprender actividades, al ir en direcciones claramente definidas, alcanzar metas y realizar una misión.

Objetivos o metas

Los **objetivos o metas** (términos que se usan indistintamente en este libro) son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos. Sus metas contribuyen de modo natural a la consecución de los objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes. Por ejemplo, el objetivo de un negocio podría ser el de tener ciertas utilidades al producir una línea de equipo de entretenimiento hogareño, mientras que la meta del departamento de

fabricación podría ser la de producir el número requerido de televisores de cierto diseño y calidad a un costo específico. 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 usó 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 "estrategias" todavía tiene usualmente una connotación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

Tres definiciones denotan los usos más comunes del término **estrategias**:

- 1) Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.
- 2) Programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.
- 3) Determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Así, una compañía tiene que decidir en qué tipo de negocios va a estar. ¿Es una compañía de transporte o una firma ferrocarrilera? ¿Es un fabricante de recipientes o de cajas de papel? También tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseada. Una estrategia podría incluir políticas tan importantes como las de vender directamente en vez de hacerlo mediante distribuidores, concentrarse en productos patentados o tener una línea completa de automóviles, como la General Motors lo decidió hace muchos años. Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, 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. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para orientar la planeación sí justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan con fines de análisis.

Políticas: Declaración

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. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados. Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Pueden estar relacionadas con funciones como ventas y finanzas, o tan sólo como un proyecto como el diseño de un producto nuevo para afrontar una competencia específica.

Hay muchos tipos de políticas. Los ejemplos incluyen políticas para contratar solamente a ingenieros con formación universitaria o para estimular las sugerencias de los empleados y mejorar la cooperación, para hacer ascensos desde el interior, para apegarse estrictamente a un estándar elevado de ética en los negocios, para escoger precios competitivos o para establecer precios fijos y no precios basados en los costos.

Como las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que deben permitir discreción (margen de libertad). De lo contrario serían reglas. Con demasiada frecuencia las políticas se interpretan como los "diez mandamientos" que dejan poca iniciativa al individuo. Aunque la discreción en algunos casos es muy amplia, a veces puede ser excesivamente estrecha. Por

ejemplo, una política de comprar al postor más bajo de tres postores calificados sólo deja a la discreción la cuestión de cuáles postores están calificados; el requerimiento de comprar a un proveedor específico, independientemente del precio o del servicio, sería una regla.

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. El presidente de una compañía con una política de competencia agresiva de precios tiene un área amplia de discreción e iniciativa para interpretar y aplicar esta política. El gerente de ventas de distrito (que es responsable frente al gerente regional de ventas) sigue la misma política básica, pero las interpretaciones hechas por el presidente, el vicepresidente de ventas y el gerente regional de ventas se convierten en políticas derivadas que podrían limitar la autoridad del gerente de distrito hasta el punto de que, por ejemplo, sólo pudiera aprobar un precio especial de venta que, al máximo, fuera una reducción del 10% para enfrentar la competencia.

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 se encuentran en cualquier parte de una organización. El consejo de administración sigue muchos procedimientos muy diferentes a los del supervisor; la cuenta de gastos del vicepresidente puede pasar por procedimientos de aprobación muy diferentes a la del vendedor; los procedimientos para ejecutar disposiciones de vacaciones y ausencias por enfermedad pueden diferir considerablemente en diversos niveles de la organización. Pero el hecho importante es que existen procedimientos en toda una organización, aun cuando, como cabría esperar, se vuelvan más rigurosos y más numerosos en los niveles inferiores debido en gran parte a la necesidad de

un control más estricto, las ventajas económicas de describir acciones en detalle, la menor necesidad de campo de acción o libertad para los gerentes de nivel inferior, y a que muchos trabajos rutinarios pueden ejecutarse con más eficiencia cuando la gerencia prescribe la mejor manera de realizarlos.

Al igual que otros tipos de planes, los procedimientos tienen una jerarquía. Así, en una empresa típica es posible encontrar un manual denominado "práctica estándar de la corporación", que describe procedimientos para la corporación en su totalidad; un manual denominado "estándar de división", y conjuntos especiales de procedimientos para un departamento, una sucursal, una sección o una unidad.

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 (para el pedido original), el departamento de finanzas (para el acuse de la recepción de fondos y para la aprobación del crédito al consumidor), el departamento de contabilidad (para registrar la transacción), el departamento de producción (para la orden de producir bienes o la autoridad para sacarlos de las existencias) y el departamento de tráfico (para determinar los medios de embarque y la ruta).

Considérense unos cuantos ejemplos de la relación entre procedimientos y políticas. La política de la compañía puede otorgar vacaciones a los empleados; los procedimientos establecidos para implantar esta política se ocuparán de programar vacaciones y evitar desorden en el trabajo, establecer métodos y tarifas de pago de vacaciones, mantenimiento de registros para asegurarle a cada empleado sus vacaciones y descripción de los medios para aplicarlas. Una compañía quizá tenga la política de embarcar pedidos con rapidez; particularmente en una empresa grande, serán necesarios procedimientos cuidadosos para asegurarse de que los pedidos se manejen de una manera específica. Posiblemente la política de la compañía requiera que el departamento de relaciones públicas apruebe las declaraciones públicas de los empleados; para implantar esta política, los gerentes deben establecer procedimientos tendientes a obtener aprobación con el mínimo de molestias y de retrasos.

Reglas

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. De hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas. Sin embargo, puede ser que una regla sea o no parte de un procedimiento. Por ejemplo, "No fumar" es una regla que no está relacionada con ningún procedimiento, pero un procedimiento que gobierna el manejo de pedidos puede incorporar la regla de que todos los pedidos deben confirmarse el día en que se reciban. Esta regla no permite ninguna desviación de un curso estipulado de acción y tampoco interfiere con el resto del procedimiento para manejar pedidos. Es comparable con una regla de que todas las fracciones de peso de más de media onza se cuenten como una onza completa o que la inspección de recepción debe contar o pesar todos los materiales y compararlos con la orden de compra. La esencia de la regla es que refleja una decisión administrativa de que cierta acción debe emprenderse o no. 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 en su aplicación. Muchas compañías y otras organizaciones creen que tienen políticas cuando en realidad poseen reglas descritas. El resultado es confusión acerca de cuando puede usar la ente su propio juicio, si eso es posible. Esto quizá sea peligroso. Las reglas y procedimientos, por su misma naturaleza, están diseñados para reprimir el pensamiento; debemos usarlos sólo cuando no queramos que los empleados de una organización apliquen su criterio personal

Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, 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. 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.

Un programa principal puede necesitar muchos programas de apoyo. Para citar de nuevo una línea aérea, su programa para invertir en nuevos aviones de propulsión a chorro con un costo de muchos millones de dólares para los aparatos y las refacciones necesarias, requiere muchos programas de apoyo a fin de que la inversión se use apropiadamente. Debe desarrollarse en detalle un programa para proporcionar a las bases de mantenimiento y operación las refacciones y componentes necesarios. Deben prepararse instalaciones especiales de mantenimiento y personal capacitado. También debe capacitarse a los pilotos y a los ingenieros de vuelo y, si los nuevos aviones significan una adición neta a las horas de vuelo, deberá reclutarse personal de vuelo. Hay que revisar los horarios de vuelo y capacitar al personal de estación terrestre para que maneje los nuevos aviones y sus horarios, a medida que el servicio se amplíe a nuevas ciudades en el sistema de la línea aérea. Los programas de publicidad deben darle una propaganda adecuada al nuevo servicio. Deben desarrollarse planes para financiar los aviones y obtener la cobertura de seguros.

Deben diseñarse e implantarse estos y otros programas antes de que se reciba un avión nuevo y se ponga en servicio. Además, todos estos programas requieren coordinación y sincronización, ya que el fracaso de cualquier parte de esta red de planes de apoyo significa retrasos para los principales programas,

así como costos innecesarios y pérdida de utilidades. Algunos programas, particularmente los que requieren contratación y capacitación de personal, pueden cumplirse demasiado pronto o demasiado tarde, y entonces habrá gastos innecesarios debido a que los empleados están disponibles y capacitados antes de que se requieran sus servicios.

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 término financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-maquinas o cualquier otro término numéricamente mensurable. Puede referirse a operaciones, como en el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital, como en el presupuesto de capital; o puede mostrar flujo de efectivo, como en el presupuesto de efectivo.

La elaboración de un presupuesto evidentemente es planeación. El presupuesto es el instrumento fundamental de plantación en muchas compañías. Un presupuesto obliga a una compañía a hacer con antelación (ya sea para una semana o cinco años) una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar sensible de control, a no ser que refleje los planes.

Aunque un presupuesto usualmente implanta un programa, puede ser también un programa. Una compañía en una situación financiera difícil instaló un complejo programa de control del presupuesto, diseñado no sólo para controlar los gastos sino también para crear una conciencia de costos en los directivos. De hecho, una de las principales ventajas de la presupuestación es que hace a la gente planear; como un presupuesto está expresado en forma de números, obliga a la exactitud en la planeación. Además, como los presupuestos usualmente se desarrollan para toda una compañía, son un medio importante para consolidar los planes de una empresa.

Los presupuestos varían mucho en exactitud, detalle y propósito. Algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización; éstos se llaman **presupuestos variables o flexibles**. Los organismos gubernamentales a menudo desarrollan **presupuestos por programa** en los cuales la institución (y cada departamento dentro de ella) identifica metas, prepara programas detallados para alcanzar las metas y estima el costo de cada programa. Para planear un buen presupuesto de programa, un gerente debe hacer una planeación muy detallada y completa.

Otro tipo más, que es un realidad una combinación del presupuesto variable y del presupuesto por programa, se conoce como **presupuesto de base cero**. Un gerente que use este método concibe las metas y en los programas necesarios para lograrlas como un "paquete de trabajo", como si los programas comenzaran de nada o de "base cero".

OBJETIVOS

COMO ESTABLECER OBJETIVOS

Sin objetivos claros, la administración es una cosa meramente fortuita. No puede esperarse que un individuo o grupo actúen con eficacia y eficiencia a no ser que haya un objetivo claro. La tabla 4-1 enumera algunos objetivos, con reformulaciones que permiten la medición.

TABLA 4-1 Ejemplos de objetivos verificables y no verificables

Objetivos no verificables	Objetivos verificables O metas.
1. Lograr utilidades razonables	1. Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del presente años fiscal.
2. Mejorar la comunicación	2. Publicar un boletín mensual de dos páginas a partir del 1 ° de julio 1988, que no requiera más de 40 horas de trabajo de tiempo de preparación (después del primer número).
3. Mejorar la productividad del departamento de producción	3. Aumentar la producción en un 5% para el 31 de diciembre de 1988, sin costos adicionales y manteniendo el nivel actual de calidad.
4. Desarrollar mejores gerentes	4. Diseñar y dirigir un programa interno de 40 horas sobre los "aspectos fundamentales de la administración", que terminará el 1 ° de octubre de 1989 y que no requerirá más de 200 horas de trabajo del personal de desarrollo administrativo y con un mínimo de 90% de los 100

5. Instalar un sistema de cómputo	gerentes que aprueben el examen (especificado) 5. Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 1988, que no requiera más de 500 horas de trabajo de análisis de sistemas y operación con más de 10% de paro durante los primeros 3 meses.
-----------------------------------	--

Objetivos cuantitativos y cualitativos

Para ser mensurables, los objetivos deben ser verificables. Esto significa que se debe contestar esta pregunta: Al término del periodo, ¿cómo puedo saber si se ha cumplido el objetivo? Por ejemplo, el objetivo de obtener utilidades razonables puede indicar cuando mucho si la compañía tuvo utilidades o pérdidas (véase la tabla 4-1), pero no estipula cuántas utilidades han de lograrse. Asimismo, lo que es razonable para el subordinado tal vez no sea aceptable para el superior. En el caso de tal desacuerdo es, por supuesto, el subordinado quien pierde la discusión. En cambio un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año fiscal puede medirse: proporciona respuestas a las preguntas: ¿Cuándo o qué? Y ¿cuándo?

A veces es más difícil especificar resultados en términos verificables. Este es especialmente aplicable al personal de staff y también al gobierno. Por ejemplo, la instalación de un sistema de cómputo es una tarea importante, pero "instalar un sistema de cómputo" no es una meta verificable. Pero supóngase que se dice: "instalar un sistema de control computarizado (con ciertas especificaciones) en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 1989, con un gasto que no exceda de 500 horas de trabajo". Entonces, el logro de la meta puede medirse.

ESTRATEGIAS, POLÍTICAS Y PREMISAS DE LA PLANEACIÓN

LA NATURALEZA Y EL PROPÓSITO DE LAS ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

Las estrategias y las políticas están estrechamente relacionadas. Ambas dan dirección, ambas son la estructura para los planes, ambas son el fundamento de los planes operacionales y ambas afectan a todas las áreas de la administración.

Estrategia y políticas

El término "estrategia" (vocablo derivado de la palabra griega *strategos*, que significa "general") se ha usado con diferentes acepciones. Los autores difieren al menos en un aspecto importante acerca de la **estrategia**. Algunos se concentran tanto en los puntos extremos (propósito, misión, metas, objetivos) como en los medios para alcanzarlos (políticas y planes). Pero otros recalcan los medios para alcanzar los fines en el proceso estratégico más que los fines en sí. Se presupone que el propósito de la empresa ya ha sido establecido, pero se puede cambiar después de una evaluación de la situación.

Las **políticas** son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Aseguran que las decisiones caigan dentro de ciertas fronteras. Usualmente no requieren acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes en su compromiso con las decisiones que tomaron en última instancia.

La esencia de la política es la discreción. La estrategia, por otra parte, se ocupa de la dirección en la cual se aplicarán los recursos humanos y materiales con el fin de acrecentar la probabilidad de lograr los objetivos seleccionados.

Algunas políticas y estrategias fundamentales pueden ser esencialmente las mismas. La política de desarrollar sólo aquellos productos nuevos que encajen en el plan de mercadotecnia de una compañía o la de distribuir solamente mediante intermediarios pueden ser un elemento esencial de la estrategia de una compañía para el desarrollo o la comercialización de un producto nuevo. Una empresa puede tener una política de crecimiento mediante adquisiciones

de otras compañías, mientras que otra tendrá una política de crecer sólo al ampliar los mercados y productos actuales. Aunque éstas son políticas, constituyen también elementos esenciales de las grandes estrategias. Tal vez una forma de marcar una distinción significativa sea decir que las políticas orientarán nuestro pensamiento en la toma de decisiones (si ha de tomarse alguna), mientras que las estrategias implican que una empresa ha tomado la decisión de asignar recursos en una dirección dada.

LA MATRIZ (FODA):

UNA HERRAMIENTA MODERNA PARA EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En la actualidad, los creadores de estrategias han recibido ayuda de diversas matrices que muestran la relación de variables decisivas. Por ejemplo, el Boston Consulting Group desarrolló la matriz del portafolio de negocios, que se examinará más adelante. Más recientemente, la matriz (FODA) ha sido introducida para analizar la situación.

La matriz (FODA) tiene un alcance más amplio y enfoques distintos a los de la matriz del portafolio de negocios. La primera no substituye a la segunda. La matriz (FODA) es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de una organización.

Por lo común se ha recomendado que las compañías identifiquen sus debilidades y fuerzas, y las oportunidades y amenazas en el ambiente externo. Pero lo que a menudo se pasa por alto es que la combinación de esos factores puede requerir distintas decisiones estratégicas. Para sistematizar estas decisiones se propone la matriz en la cual "A" significa amenazas, "O" oportunidades, "D" debilidades y "F" fuerzas. El modelo FODA comienza con las amenazas, porque en muchos casos una compañía emprende la planeación estratégica debido a que percibe una crisis, un problema o una amenaza.

Cuatro estrategias alternativas

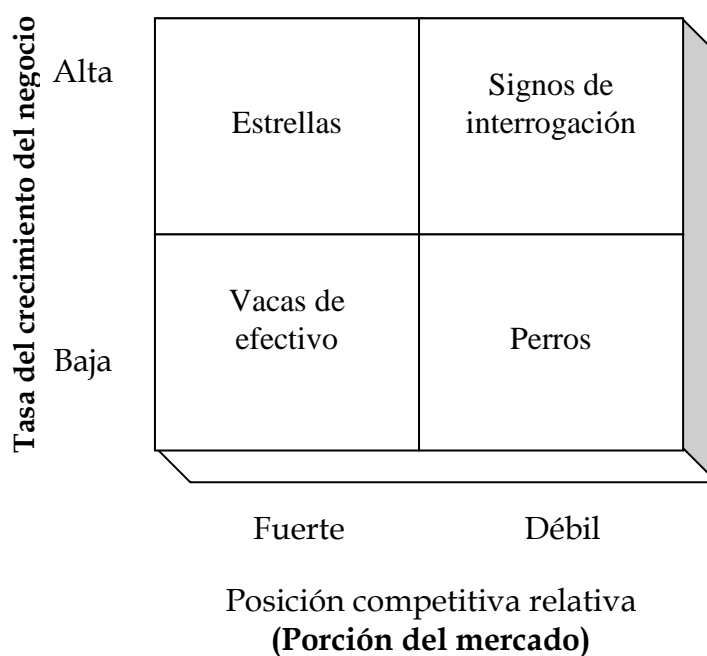
Como puede verse en la figura 5-2, hay cuatro estrategias alternativas basadas en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (fuerzas y debilidades).

Factores internos Factores externos	Fuerzas internas (F) Por ejemplo, ventajas en administración, operaciones, finanzas, mercadotecnia. Investigación y desarrollo, ingeniería.	Debilidades internas (D) Por ejemplo, debilidades en las áreas mostradas en la casilla de "fuerzas".
Oportunidades externas (O) (Considérense también los riesgos) Por ejemplo, condiciones económicas actuales v futuras: cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnologías.	Estrategia FO: Maximaxi Potencialmente la estrategia más exitosa que utiliza las fuerzas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: Minimaxi Por ejemplo, estrategias de desarrollo para superar debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.
Amenazas externas (A): Por ejemplo, carencia de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en la casilla de "oportunidades" arriba.	Estrategia FA: Maximini Por ejemplo, uso de debilidades para enfrentar las amenazas o para evitar las amenazas.	Estrategia DA: Minimini Por ejemplo, contracción, liquidación o empresa conjunta.

LA MATRIZ FODA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

LA MATRIZ DEL PORTAFOLIO UNA HERRAMIENTA PARA ASIGNAR RECURSOS

La matriz del portafolio de negocios la desarrolló el Boston Consulting GroUp» (BCG). La figura siguiente muestra los vínculos entre la tasa de crecimiento del negocio y la posición competitiva relativa de la firma, identificada por la participación en el mercado. Los negocios en El cuadrante del "signo de interrogación", con una posición de mercado débil y una elevada tasa de crecimiento, usualmente requieren inversiones en efectivo para que puedan convertirse en "estrellas", negocios en la posición fuertemente competitiva y de crecimiento alto. Estos tipos de negocios tienen oportunidades para lograr crecimiento y utilidades. Las "vacas de efectivo", con una posición competitiva fuerte y una tasa de crecimiento baja, usualmente están bien establecidas en el mercado, y tales empresas están en posición de fábricas los productos a bajo costo. Por lo tanto, sus productos les proporcionan el efectivo necesario para la operación. Los "perros" son negocios con una baja tasa de crecimiento y una escasa participación en el mercado. Estos negocios usualmente no son lucrativos y por lo general deberían liquidarse



MATRIZ DEL PORTAFOLIO DEL NEGOCIO.

La matriz del portafolio fue desarrollada para corporaciones grandes, con varias divisiones generalmente organizadas en torno a unidades estratégicas de negocios. Aunque el análisis de portafolio era popular en la década del 1970, no carece de críticos que afirman que es demasiado simplista. Asimismo, el criterio de la tasa de crecimiento se ha considerado insuficiente para la evaluación del atractivo de una industria. De modo similar, la participación en el mercado como medición para estimar la posición competitiva puede ser inadecuada.

TRES ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS DE PORTER

Michael Porter de Harvard identificó tres estrategias genéricas que una firma puede adoptar. Son genéricas porque pueden ser adecuadas en un nivel amplio para diferentes tipos de organización. Sin embargo, cualquier empresa puede usar más de una estrategia.

Estrategia global del liderazgo en costos

Este enfoque estratégico está dirigido a la reducción de los costos, basado en gran medida en la experiencia. Así, el hincapié puede recaer en mantener una vigilancia estricta sobre los costos en áreas como investigación y desarrollo, ventas, servicio y otras. El objetivo es que una compañía tenga una estructura de costos más bajas que sus competidores. Esta estrategia a menudo requiere una participación en el mercado relativamente grande e instalaciones eficientes en cuanto a costos, como lo ejemplifica la conocida compañía Lincoln Electric, que produce soldadura por arco y suministros.

Estrategia de diferenciación

Una compañía que siga una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en lo que toca a productos o servicios. Los automóviles deportivos Porsche son verdaderamente especiales, y también lo es la compañía Caterpillar bien conocida por su servicio rápido y su disponibilidad de repuestos.

Estrategia de enfoque

Una compañía que adopte una estrategia de enfoque se dirige a grupos especiales de consumidores, una línea de producto particular, una región geográfica específica o cualesquiera aspectos que se conviertan en el punto focal de los esfuerzos de la firma. En vez de arrendar a la industria total con sus productos o servicios, una empresa puede centrarse en dominar un segmento específico del mercado. Esto puede lograrse mediante una estrategia de bajo costo, una de diferenciación o ambas.

PLANTEAMIENTO DE PREMISAS Y PRONÓSTICOS

Uno de los pasos esenciales, y que a menudo se pasa por alto en la planeación eficaz y coordinada, es el planteamiento de premisas (directrices) que es el establecimiento y el acuerdo de gerentes y planificadores de utilizar suposiciones consistentes e indispensables para los planes en consideración. Las premisas **de planeación** se definen como el ambiente previsto en el cual se espera que operen los planes. Incluyen suposiciones o pronósticos del futuro y condiciones conocidas que afectarán a la operación de los planes. Un ejemplo son las políticas dominantes y los planes actuales de la compañía que controlan la naturaleza básica de los planes de apoyo.

Deberá hacerse una distinción entre pronósticos que son premisas de planeación y pronósticos que se traduzcan en expectativas futuras, usualmente en términos financieros, a partir de los cuales se desarrollan los planes reales.

Por ejemplo, un pronóstico para determinar las condiciones futuras del negocio, el volumen de ventas o el ambiente político proporciona premisas a partir de las cuales desarrollar planes. Sin embargo, un pronóstico de los costos o ingresos de una nueva inversión de capital traduce un programa de planeación en expectativas futuras. En el primer caso, el pronóstico es un requisito esencial de la planeación; en el segundo caso, es un resultado de la planeación.

Al mismo tiempo, los planes mismos y los pronósticos de sus efectos futuros a menudo se convierten en premisas para otros planes. La decisión de una compañía eléctrica de construir una planta nuclear, por ejemplo, crea condiciones que dan lugar a premisas para planes de líneas de transmisión y otros planes necesarios que dependen de la planta que se esté construyendo.

PRONÓSTICO AMBIENTAL

Si el futuro pudiera pronosticarse con exactitud, la planeación sería relativamente sencilla. Los gerentes sólo necesitarían tomar en cuenta sus recursos materiales y humanos y sus oportunidades y amenazas, calcular el método óptimo para alcanzar su objetivo y con un nivel relativamente elevado de certidumbre intentar lograrlo. Sin embargo, el pronóstico es mucho más complicado en práctica.

Valores y áreas de pronóstico

El pronóstico tiene otros valores aparte de su uso. Primero, la realización de pronósticos y la revisión de los mismos por los gerentes obligan a pensar con antelación, a mirar al futuro y prepararse para éste. Segundo, puede revelar áreas donde se carece del control necesario. Tercero, la elaboración de pronósticos, especialmente cuando hay participación de toda la organización, ayuda a unificar y coordinar los planes. Al concentrar la atención en el futuro, contribuye a darle un solo propósito a la planeación.

Las áreas ambientales que se escogen frecuentemente para hacer pronósticos suelen incluir el ambiente 1) económico, 2) social, 3) político y legal y tecnológico. El lector aprenderá más acerca de estas áreas en los capítulos 24 y

25, cuando se examinen los ambientes nacional e internacional y su impacto sobre la administración. Aquí la discusión se limitará a una técnica que se usa para el pronóstico tecnológico.

Pronóstico con la técnica Delfi

Uno de los intentos de hacer el pronóstico tecnológico más exacto y significativo es el uso de la técnica Delfi. Aunque se parece algo a la corazonada, al juicio o a la lluvia de ideas, es mucho más que eso. Esta técnica, desarrollada por Olaf Helmer y sus colegas de la RAND Corporation, tiene mucha respetabilidad y aceptación científicas. Un proceso típico de la técnica Delfi es el siguiente:

1. Se selecciona un **panel de expertos** de un área particular de problema: usualmente tanto pertenecientes á la organización como ajenos a ella.
2. Se pide a los expertos (**anónimamente**, de modo que no reciban influencias de otros) que hagan un pronóstico acerca de lo que creen que sucederá y cuándo, en varias áreas de nuevos descubrimientos o desarrollos.
3. Las respuestas se recopilan y los resultados compuestos se comunican a los miembros del panel.
4. Con esta información (pero todavía con anonimato individual), se hacen más estimaciones del futuro.
5. Este proceso puede repetirse varias veces.
6. Cuando comienza a surgir una convergencia de opinión, los resultados se usan como un pronóstico aceptable.

Obsérvese que el propósito de las opiniones y la retroalimentación sucesivas no es obligar a los expertos a comprometerse sino, más bien, a conseguir información adicional, a formular opiniones más fundamentadas. Se espera, por tanto, y la experiencia ha confirmado esta suposición, que se llegará a un consenso informado entre los expertos.

TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones se define como seleccionar entre alternativas un curso de acción; se encuentra en el **núcleo de la planeación**. No puede decirse que exista un plan hasta que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos, dirección o reputación. Antes de eso sólo 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 cuándo, dónde y ocasionalmente incluso cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en la planeación, aun cuando se hace rápidamente y con muy poca reflexión o cuando influye en la acción sólo por unos cuantos minutos. 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 debe ir aunada 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.

DESARROLLO DE ALTERNATIVAS

Suponiendo que sabemos cuáles son nuestras metas y estamos de acuerdo en las premisas claras de planeación, el primer paso en la toma de decisiones consiste en desarrollar alternativas. Casi siempre hay alternativas para cualquier curso de acción; de hecho, si parece haber una sola forma de hacer las cosas, muy probablemente sea una manera equivocada. Si únicamente podemos pensar en un solo curso de acción, evidentemente no nos hemos puesto a pensar con bastante empeño.

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 objetivo 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. En el ejemplo anterior, el objetivo era convertir unas pérdidas en utilidades. El medio para lograrlo era adquirir algún equipo. El factor limitante era la carencia de efectivo y de crédito. Las alternativas de los gerentes estaban confinadas a aquellas que superaran el factor. Su búsqueda era exacta, directa y exitosa. El principio del factor limitante es el siguiente: Sólo cuando se reconocen y se resuelven aquellos factores que representan un serio obstáculo en nuestro camino hacia la meta podemos seleccionar el mejor curso alternativo de acción.

Descubrimiento del factor limitante

Tal vez no sea fácil descubrir el factor o factores limitantes ya que éstos son oscuros. Por ejemplo, si una compañía estuviera estudiando un ama de participación de utilidades, los factores limitantes podrían ser que fuera deducible de impuestos y la actitud de los empleados hacia el plan. Al decidir si conviene ampliar las operaciones, una compañía podría entrar que su factor limitante es la disponibilidad de capital, los problemas de administrar la firma si ésta se hace demasiado grande o la actitud de las antimonopolistas del gobierno.

SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA: TRES MÉTODOS

Cuando se seleccionan alternativas, los gerentes pueden usar tres métodos básicos: 1) experiencia, 2) experimentación y 3) investigación y análisis. (Vea se la figura 6.1.)

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 los errores que han cometido son guías casi infalibles para el futuro. Esta actitud suele acentuarse más, cuanta mayor experiencia haya tenido un gerente y más alto haya llegado en una organización.

En cierto modo, la experiencia es el mejor maestro. El mero hecho de que los gerentes hayan alcanzado su posición parece justificar sus decisiones del pasado. Además, el proceso de pensar a fondo los problemas, tomar decisiones y ver que los programas tienen éxito o fracasan revela buen juicio (que a veces raya en la intuición). Sin embargo, muchas personas no aprenden de sus errores, y hay gerentes que nunca parecen obtener la madurez de juicio que requiere la empresa moderna.

No obstante, puede ser peligroso confiar en la experiencia pasada como guía de la acción futura. En primer lugar, la mayoría de la gente no reconoce las razones implícitas de sus errores o fracasos. En segundo lugar, las lecciones de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a problemas nuevos. Las decisiones acertadas deben evaluarse en relación con los sucesos del futuro, mientras que la experiencia pertenece al pasado.

Por otra parte, si se analiza cuidadosamente la experiencia en vez de seguirla a ciegas y si se extraen de ella las razones fundamentales del éxito o del fracaso, puede ser útil como una base para el análisis de decisión. Un programa exitoso, una compañía bien administrada, una promoción de producto rentable o cualquier otra decisión que resulte acertada aportará datos útiles para tal aplicación. Así como los científicos no dudan en basarse en las investigaciones

de otros y serían verdaderamente tontos si solamente las repitieran, también los gerentes pueden aprender mucho unos de otros.

Experimentación

Una forma obvia de escoger entre alternativas es probar una de ellas a ver qué 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 (especialmente a la luz de factores intangibles) es ensayar las diversas alternativas y ver cuál es la mejor.

Es probable que la técnica experimental sea la más costosa de todas, especialmente cuando un programa requiere grandes desembolsos en capital y personal y cuando la firma no puede darse el lujo de probar vigorosamente varias alternativas. Además, después de haber hecho un experimento, es probable que su resultado todavía sea dudoso, ya que probablemente el futuro no será igual al presente. Por lo tanto, esta técnica deberá usarse sólo después de considerar otras alternativas.

Por otra parte, hay muchas decisiones que no pueden tomarse hasta que el experimento señale el mejor curso de acción. Ni experiencias similares ni la más cuidadosa investigación pueden garantizar a los gerentes las decisiones correctas. Esto se comprueba muy bien en la planeación de un nuevo aeroplano. El fabricante puede basarse en su experiencia personal y en la de otros fabricantes de aviones y de usuarios de nuevos aparatos. Los ingenieros y los economistas harán estudios intensivos de esfuerzos, vibraciones, consumo de combustible, velocidad, distribución de espacio y otros factores. Pero todos estos estudios no proporcionan todas las respuestas a las preguntas acerca de las características y la economía de vuelo de un buen avión; por lo tanto, casi siempre interviene cierta experimentación en el proceso de seleccionar el curso correcto a seguir. Por lo común, se construye y se somete a prueba un prototipo de aeroplano y, con base en las pruebas, se organiza una producción de aviones con un diseño revisado.

La experimentación se usa de otras maneras. Una firma puede probar un producto nuevo en algún mercado antes de venderlo a escala nacional. Las técnicas organizacionales a menudo se prueban en una oficina o sucursal antes de ser aplicadas en una compañía entera. Un candidato a un puesto ejecutivo puede ser sometido a prueba en el trabajo durante las vacaciones del titular.

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. Implica, por tanto, una búsqueda de relaciones entre las variables, restricciones y premisas más críticas que tengan influencia sobre la meta buscada. Es el enfoque de papel y lápiz (o mejor, de la computadora y la impresión) en la toma de decisiones.

Para resolver un problema de planeación, se debe dividir primero en sus partes componentes y estudiar los diversos factores cuantitativos y cualitativos. Es probable que el estudio y el análisis sean mucho más baratos que la experimentación. Las horas y paquetes de papel usados para análisis cuestan mucho menos que probar las diversas alternativas. En la construcción de aviones, si la investigación cuidadosa no ha precedido la construcción y las pruebas del avión prototipo y de sus partes, los costos resultantes difícilmente podrían imaginarse.

Un paso principal en el enfoque de investigación y análisis consiste en desarrollar un modelo que simule el problema. Así, a menudo se hacen modelos de un edificio mediante anteproyectos amplios o una representación tridimensional. Se someten a prueba modelos de alas de avión y misiles en un túnel de viento. Pero es probable que la simulación más útil sea una representación de las variables en una situación de problema mediante términos y relaciones matemáticas. Por lo tanto, si se puede conceptualizar un problema, se habrá dado un gran paso en su solución. Las ciencias físicas se han basado desde hace mucho tiempo en modelos matemáticos para hacer esto, y es

estimulante ver que este método se aplica a la toma de decisiones administrativas.

Uno de los enfoques más completos de investigación y análisis de la toma de decisiones es la investigación de operaciones. Como ésta es una herramienta importante para la administración de producción y de operaciones, se estudiará a fondo en el capítulo 22.

RESUMEN DE LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN

El propósito y la naturaleza de la planeación:

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

1.-Principio de contribución a los objetivos. El propósito de cada plan y de todos los planes de apoyo es favorecer el logro de los objetivos de la empresa.

2.-Principio de los objetivos. Si se quiere que los objetivos tengan significado, para la gente, deben ser claros, viables y verificables.

3.-Principio de supremacía de la planeación, La planeación antecede lógicamente a todas las demás funciones administrativas.

4.-Principio de eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide por su contribución al propósito y a los objetivos balanceados por los costos requeridos para formularlo y operarlo y por las consecuencias no deseadas.

5.-Estructura de los planes:

Los dos principios básicos que tratan de la estructura de los planes pueden ayudar mucho a vincular los planes, haciendo que los planes de apoyo

contribuyan a los planes principales y asegurando que los planes en un departa-; mentó armonicen con los de otro.

6.-Principio de las premisas de planeación Cuanto mejor comprendan y estén de acuerdo en utilizar premisas consistentes de planeación las personas en cargadas de ella, más coordinada será la planeación de la empresa.

7.-Principio de la estructura de estrategia y política Cuanto mejor se comprendan y se implanten en la práctica las estrategias y las políticas, más consistente y eficaz será la estructura de los planes de la empresa.

8.-Proceso de la planeación

Dentro del proceso de la planeación, hay cuatro principios que ayudan al desarrollo de una ciencia práctica de la planeación.

9.-Principia del factor limitante. Al escoger entre alternativas, cuanto mayor exactitud muestren los individuos para reconocer y resolver aquellos factores que son limitantes o decisivos para la consecución de la meta deseada, con más facilidad y exactitud podrán seleccionar la alternativa más favorable.

10.-Principio de compromiso. La planeación lógica debería abarcar un periodo futuro necesario para pronosticar lo mejor posible, mediante una serie la de acciones, el cumplimiento de los compromisos que intervienen en la decisión tomada hoy.

11.-Principio de flexibilidad. La integración de flexibilidad en los planes disminuirá el peligro de pérdidas ocasionadas por sucesos inesperados, pero el costo de la flexibilidad deberá compararse con sus ventajas.

12.-Principio del cambio navegacional. Cuanto más nos comprometan las decisiones de planeación hacia una senda futura, más importante será verificar

periódicamente los sucesos y las expectativas y rediseñar los planes cuando sea necesario para mantener el curso hacia una meta deseada.

El principio del compromiso y los principios de flexibilidad y de cambio navegacional apuntan a un enfoque de contingencias en la planeación. Aunque tiene sentido pronosticar y trazar planes lo bastante lejos en el futuro para tener una seguridad razonable de cumplir con los compromisos, a menudo es imposible hacer eso o el futuro es tan inseguro que resulta demasiado riesgoso cumplir con esos compromisos.

El principio de flexibilidad trata de la habilidad para cambiar lo que es estructurado en los planes. El principio de cambio navegacional, por su parte, implica revisar los planes de vez en cuando y volverlos a elaborar, si es necesario, ante un cambio en los sucesos y las expectativas. A no ser que los planes tengan una flexibilidad intrínseca, el cambio navegacional puede ser difícil o costoso.

NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

Es en este sentido que concebimos la **organización** como:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- 2) El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos.
- 3) La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación).
- 4) La obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo, oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.

ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Muchos autores de temas de administración hacen una distinción entre organización formal e informal. Ambos tipos se encuentran en las organizaciones, como se muestra en la figura 7-1. A continuación se verán con más detalle.

Organización formal

En este libro, la **organización formal** significa casi siempre, la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es "formal", no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficacia a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones, sin embargo,

el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia las metas del grupo y de la organización.

Aunque el logro de las metas debe ser la razón de cualquier actividad cooperativa, se buscarán además principios que orienten el establecimiento de una organización formal eficaz. Estos principios (que se resumen al final de la parte 3) se refieren a la unidad de los objetivos y la eficacia organizacional.

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. Es mucho más fácil pedir ayuda en un problema de organización a una persona que usted conozca y que incluso puede estar en un departamento diferente que a alguien que sólo conoce de nombre en un organigrama. La **Organización informal** es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, sino que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí. Así, las organizaciones informales (relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir el grupo de taller de maquinaria, la gente del sexto piso, el grupo de boliche del viernes por la noche. Una investigación acerca de por qué y cómo existen estas organizaciones informales es un estudio especial de psicología social. 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 del liderazgo y el proceso continuo del cambio. Los gerentes deben ser conscientes de la organización informal y no antagonizarla. Les resultará ventajoso usarla mientras dirijan a los subordinados.

DIVISIÓN ORGANIZACIONAL: EL DEPARTAMENTO

Un aspecto de la actividad de organizar es el establecimiento de departamentos. 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 de producción, el departamento ventas, la sucursal de la costa oeste, la sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología departamental se usa en una forma muy vaga; en otras, especialmente las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Por lo tanto, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal; y un jefe, una sección.

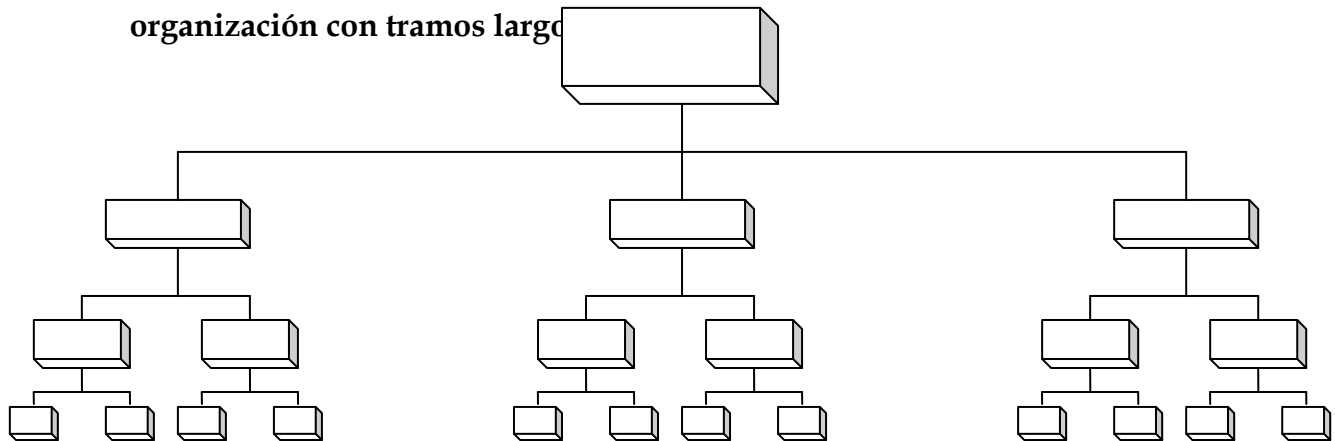
NIVELES ORGANIZACIONALES Y EL TRAMO DE CONTROL

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 (o de la administración). En otras palabras, existen niveles de organización porque tiene un límite el número de personas que un gerente puede supervisar con eficacia, aun cuando este límite varíe según la situación. En la figura siguiente se muestran las relaciones entre el tramo y los niveles organizacionales. Un tramo amplio está asociado con pocos niveles organizacionales; un tramo estrecho da lugar a muchos niveles.

Elección del tramo

En cada organización, debe decidirse cuántos subordinados puede dirigir un superior. Los estudiantes de administración han descubierto 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 300 subordinados.

organización con tramos largo



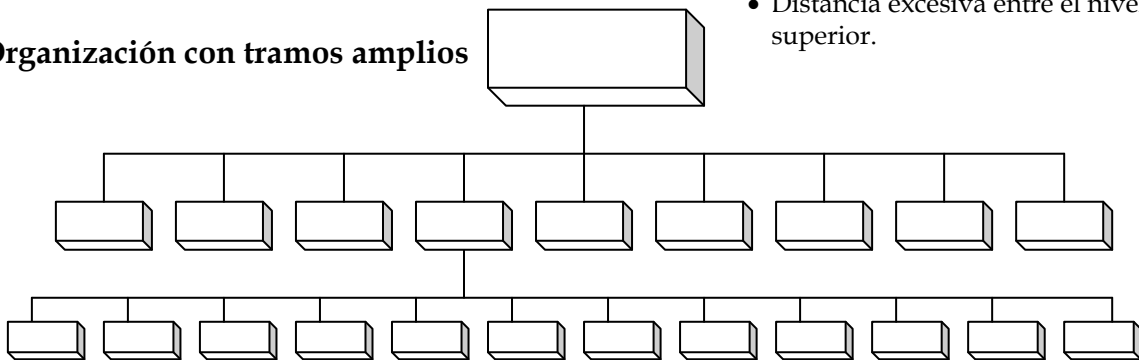
VENTAJAS

Supervisión estricta
Control estricto
Comunicación rápida entre los subordinados y el superior

DESVENTAJAS

- Los superiores tienden a intervenir demasiado. Trabajo del subordinado
- Muchos niveles de administración.
- Altos costos debidos a numerosos niveles
- Distancia excesiva entre el nivel inferior y el superior.

Organización con tramos amplios



VENTAJAS

- Los superiores están obligados a delegar
- Deben plantearse políticas claras
- Debe seleccionarse cuidadosamente a los subordinados

DESVENTAJAS

- Tendencia a sobrecargar a los superiores para que se conviertan en cuellos de botella de la decisiones.
- Peligro de pérdida de control de superior.
- Requiere una calidad excepcional de los gerentes.

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES CON TRAMOS ESTRECHOS Y AMPLIOS.

Tramos por debajo del ejecutivo de alto nivel sean mucho más estrechos. En realidad, en un estudio de más de 100 compañías de todos tamaños, se descubrió un tramo mucho más estrecho en los niveles medios de administración que en la alta dirección.

Además, el hecho de que compañías bien administradas tienen, entre ellas y ciertamente dentro de ellas, tramos que varían mucho indica que el mero hecho de contar el número de tramos actuales no es suficiente para establecer lo que un tramo deberá ser. Y esto es verdad aun cuando se pudiera suponer que, mediante ensayo y error, cada compañía ha alcanzado el número óptimo. Eso sólo podría probar que las condiciones fundamentales cambian, y eso se examinará más adelante en este mismo capítulo.

Factores que influyen en el tramo de control

Tramo estrecho (mucho tiempo dedicado a los subordinados) relacionado con:	Tramos amplios (muy poco tiempo pasado con los subordinados) relacionado con:
Poca o ninguna capacitación	Capacitación completa del subordinado
Delegación de autoridad inadecuada o poco clara	Delegación clara para emprender tareas bien definidas
Planes confusos para operaciones no repetitivas	Planes bien definidos para operaciones repetitivas
Objetivos y estándares no verificables	Objetivos verificables usados como estándares
Cambios rápidos en los ambientes interno y externo	Cambios lentos en los ambientes interno y externo
Uso de técnicas de comunicaciones malas o inapropiadas, incluyendo instrucciones vagas	Uso de técnicas apropiadas como son una estructura organizacional adecuada, comunicación escrita y oral.
Interacción ineficaz de superior y subordinado	Interacción eficaz entre superior y subordinado
Reuniones ineficaces	Juntas eficaces
Mayor número de especialidades a niveles inferiores y medio.	Número de especialidades a niveles superiores (gerentes superiores interesados por el ambiente externo)
Gerente incompetente y no capacitado	Gerente competente y capacitado

Tarea complicada	Tarea simple
Renuencia de los subordinados a asumir responsabilidad y riesgos razonables	Buena disposición de los subordinados a asumir responsabilidad y correr riesgos razonables
Subordinados inmaduros	Subordinados maduros

DEPARTAMENTALIZACIÓN BÁSICA

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (SBU)

Más recientemente, las compañías han estado usando una técnica organizacional que se conoce generalmente como **unidad estratégica del negocio (SBU)**, por sus siglas en inglés). Se trata de pequeños negocios establecidos como unidades dentro de una compañía más grande para asegurarse de que cierto producto o línea de producto se promueva y se maneje como si fuera un negocio independiente. Uno de los primeros usuarios de esta herramienta organizacional fue la General Electric Company. Esta unidad organizacional especial fue introducida para asegurarse de que cada producto o línea de producto de los centenares que ofrece la firma recibiera la misma atención que merecía si hubiese sido desarrollado, producido y vendido por una compañía independiente. En algunos casos las compañías se han servido de la unidad estratégica para una línea principal de producto. La Occidental Chemical Company, por ejemplo, lo usó para productos tales como fosfatos, álcalis y resinas.

Para recibir el nombre de SBU tal vez sea necesario satisfacer ciertos criterios. Una unidad estratégica de negocios, por ejemplo, debe: 1) tener su propia misión, distinta de otras, 2) contar con grupos definidos de competidores, 3) preparar sus propios planes integradores, muy diferentes de los de otras unidades, 4) administrar sus recursos en áreas clave y 5) tener un tamaño apropiado, no demasiado grande ni demasiado pequeño. Puede verse que en la práctica tal vez sería difícil definir las unidades que cumplieran con estos criterios.

Para cada unidad estratégica de negocios se nombra a un gerente (usualmente un "gerente de negocio"), con la responsabilidad para guiar y promover el producto desde el laboratorio de investigación a través de ingeniería, investigación de mercados, producción, empaque y mercadotecnia, y con la responsabilidad básica de su rentabilidad." Así, una unidad recibe sus propias misiones y metas, y un gerente con ayuda de un staff de medio tiempo o de tiempo completo (empleados de otros departamentos asignados a la unidad en un régimen de medio tiempo) para desarrollar e implantar planes! estratégicos y de operación para el producto. En la figura se muestra la organización de una unidad típica, la del fosfato de la Occidental Chemical Company. Se observará que el gerente de negocios para los fosfatos es responsable de todas las funciones que serían necesarias en una compañía independiente.

Obviamente, el beneficio principal de una organización basada en las unidades estratégicas de negocios es proporcionar seguridades de que un producto no "se perderá" entre otros (generalmente aquellos con ventas y utilidades más grandes) en una compañía grande. Preserva la atención y las energías de un gerente y del staff cuyo trabajo es el de guiar y promover un producto o líneas de productos. Es, por tanto, una técnica organizacional 'para preservar la atención y el impulso empresariales tan característicos de la firma pequeña. De hecho, es un medio excelente de fomentar el espíritu empresarial que probablemente esté ausente en la compañía grande.

AUTORIDAD DE LÍNEA/STAFF Y DESCENTRALIZACIÓN

AUTORIDAD Y PODER

Antes de concentrarse en la autoridad en 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 (y, a través de éste, el derecho de la persona que ocupa el puesto) a ejercer discreción en la toma de decisiones que

afectan a otra persona. Es, por supuesto, un tipo de poder, pero el poder en una situación organizacional.

Aunque hay muchas **bases del poder**, el poder que interesa más en este libro es el poder legítimo. Éste surge normalmente del puesto y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes por medio de los cuales la gente acepta un "puesto" como algo "legítimo". El poder también puede provenir de la pericia de una persona o de un grupo. Éste es el poder de los conocimientos. Los médicos, los abogados y los profesores universitarios pueden tener considerable influencia sobre otros porque son respetados en razón de sus conocimientos especiales. 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. Así, Martin Luther King tenía muy poco poder legal pero, debido a la fuerza de su personalidad, sus ideas y su talento para predicar, tuvo una influencia muy poderosa en la conducta de mucha gente. Del mismo modo, una estrella de cine o un héroe militar podrá poseer un considerable poder de referente.

Además, el poder surge de la capacidad de algunas personas para otorgar recompensas. Los agentes de compras, con muy poco poder de puesto, podrían ser capaces de ejercer una influencia considerable mediante su capacidad de expedir o retrasar una parte de repuesto muy necesaria. También los profesores universitarios tienen considerable poder de recompensa, pueden otorgar o negar buenas calificaciones.

El poder coercitivo es otro tipo más. Aunque está muy relacionado con el de recompensar y surge normalmente del poder legítimo, se trata de poder para castigar ya sea al despedir a un subordinado o al no conceder un aumento por mérito.

Aunque la autoridad organizacional es el poder para ejercer discreción en la toma de decisiones, casi invariablemente surge del poder del puesto, o sea del poder legítimo. 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 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.

Una visión muy común de línea y staff es que las funciones de línea son aquellas que tienen impacto directo en el logro de los objetivos 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 (y a veces las finanzas) como funciones de línea, y como funciones de staff compras, contabilidad, personal, mantenimiento de la planta y control de calidad.

La confusión que surge de tal concepto se capta de inmediato. Se argumenta que las compras, por ejemplo, tan sólo ayudan a lograr las metas principales del negocio porque, a diferencia de los departamentos de producción; (como pintura o montaje de partes) no son directamente esenciales. ¿Pero son las compras realmente menos importantes para el logro de los objetivos? ¿No podría la firma almacenar partes pintadas o montadas y seguir adelante sin esos departamentos por un tiempo, del mismo modo que podría seguir por un tiempo sin compras? ¿Y no podría plantearse la misma pregunta acerca de otros departamentos llamados de staff y de servicio, como contabilidad personal y mantenimiento de planta? Y probablemente no hay nada que pudiera detener la producción y venta satisfactorias de la mayoría de los productos manufacturados más completamente que el fracaso del control de calidad.

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 una persona en una empresa que pueda hacer por sí misma todas las tareas v; necesarias para lograr un propósito de grupo, en la misma forma es imposible, conforme crece una empresa, que una sola persona ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones. Hay un límite en el número de personas que un gerente puede supervisar eficazmente y para quienes puede tomar decisiones. Una vez que se ha rebasado ese límite, la autoridad debe delegarse a los subordinados, quienes tomarán las decisiones dentro del área de sus deberes 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 supervisor.

El proceso de **delegación** implica: 1) determinación de los resultados esperados de un puesto, 2) asignación de tareas a un puesto, 3) delegación de autoridad para efectuar estas tareas, 4) el mantenimiento de personas en puestos responsables de la realización de las tareas.

En la práctica, es imposible dividir este proceso, ya que el hecho de esperar que una persona logre metas sin tener la autoridad para alcanzarlas es injusto, como lo es la delegación de autoridad sin saber para qué resultados finales se usará. 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.

RESUMEN DE PRINCIPIOS O NORMAS FUNDAMENTALES DE ORGANIZACIÓN

1.-El propósito de la organización

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorecer la eficiencia organizacional.

2.-Principio de eficiencia organizacional.- Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, con un mínimo de consecuencia a costos no buscados.

3.-La causa de la organización

La causa fundamental de la estructura organizacional es la limitación de tramo de control. Si no hubiese tal limitación, podríamos tener una empresa desorganizada con un solo gerente.

4.-Principio del tramo de control.- En cada puesto administrativo, tiene un límite el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de variables implícitas.

5.-La estructura de la organización autoridad

La autoridad es el cemento de la estructura organizacional, el vínculo que la hace posible, los medios a través de los cuales los grupos de actividades pueden colocarse bajo un gerente y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta mediante la cual un gerente es capaz de ejercer discreción y crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

6.-Principio escalar.- Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto en una empresa hasta el puesto de cada

subordinado, mas será también la responsabilidad para la toma de decisiones y mas eficaz la comunicación organizacional.

7.-Principio de la delegación por los resultados esperados.- La autoridad delegada a todos los gerentes individuales deberá ser adecuada para asegurar la habilidad de éstos para lograr los resultados esperados.

8.-Principios del carácter absoluto de la responsabilidad.- La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño es absoluta, y los superiores no pueden evadir la responsabilidad de las actividades organizacionales de sus subordinados.

9.-Principio de la paridad de autoridad y responsabilidad.- La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implique la autoridad delegada, ni deberá ser menor.

10.-Principio de la unidad de mando.- Cuanto más completas sean las relaciones de autoridad de un individuo con un solo superior, mas pequeño será el problema de instrucciones contradictorias y mayor será la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

11.-Principios de nivel de autoridad.- El mantenimiento de la delegación deseada requiere que la decisiones dentro de la jurisdicción de los gerentes individuales las tomen ellos en vez de remitirlas hacia arriba en la estructura organizacional.

12.-La estructura de la organizacional: Actividades departamentalizadas

La organización implica el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principio en esta área, uno es de capital importación: el principio de la definición funcional. Cuando mas clara en la definición de los resultados esperados que tenga un puesto o un departamento, cuantas mas resultados

esperados que tenga un puesto o un departamento, cuantas mas actividades deban emprenderse, cuanta mas autoridades organizacional se delegue y cuanto mejor se comprendan las relaciones de autoridad e informacionales con otros puestos, mas adecuadamente podrá contribuir el individuo responsable al logro de los objetivos de la empresa.

13.-El proceso de la organización

Los principios de la delegación de autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales acerca del proceso de la organización. Tratan de las fases de los dos aspectos principales de la organización: agrupamientos de autoridad y de actividad. Hay otros principios que se refieren al proceso de organizar es atraes de su aplicación que se obtiene un sentido de la proporción o una medición del proceso total de la organización.

14.-Principio del equilibrio.- En cualquier estructura hay necesidad de equilibrio. La aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para garantizar la eficacia global de la estructura en el lograr los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común en todas las áreas de paciencia y en todas las funciones del gerente. Las ineficiencias de los tramos amplios de control deben equilibrarse en comparación con las ineficiencias de largas líneas de comunicación las pérdidas debidas al mando múltiple se compensaran con las ganancias de la pericia y la uniformidad en la delegación de autoridad funcional en la departamentalización deben equilibrarse con las ventajas de establecer departamentos por producto o territoriales responsables de las utilidades y semiindependientes. Una vez mas puede verse que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación especifica.

15.-Principio de flexibilidad.- Cuantas mas medidas se tomen para desarrollar flexibilidad en una estructura organizacional, mejor podrá la estructura cumplir con su propósito.

Los medios o técnicas para anticiparse y reaccionar al cambio deben incorporarse en cada estructura. Toda empresa avanza hacia su objetivo dentro de un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La que desarrolle inflexibilidades (se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiados firmes) corre el riesgo de no poder enfrentar los retos de cambio económico, técnico, biológico político y social.

16.-Principios de la facilitación del liderazgo.- Cuanto mas les permita a los gerentes la estructura organizacional y sus delegaciones de autoridad diseñar mantener un ambiente propicio para el desempeño, mas favorecerán las habilidades de liderazgo de aquellos gerentes.

Como la habilidad gerencial depende en gran medida de la calidad de su liderazgo en puesto administrativo, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la cual un gerente pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales originan una situación en la cual los jefes de departamento tiendan a ser considerados como lideres y en la cual se fomenten sus tareas directivas, la estructuración de la organización habrá cumplido una función central.

DEFINICIÓN DE LA INTEGRACIÓN

PERSONAL

La función administrativa de **integración de personal** se define como ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación o, de otro, modo, desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que realicen sus tareas con eficacia y eficiencia. Está claro que la integración de personal debe estar muy vinculada con la organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de papeles y puestos.

Muchos autores de obras sobre la teoría de la administración estudian la integración de personal como una fase de la organización. Sin embargo, por diversas razones aquí se ha identificado como una función administrativa aparte. Primero, la integración de personal en los papeles organizacionales incluye conocimientos y enfoques que usualmente no son reconocidos por los gerentes quienes conciben a menudo la organización como el mero establecimiento de una estructura de papeles y le dan poca atención a la ocupación de estos papeles. Segundo, el hecho de convertir la integración de personal en una función separada permite darle mayor énfasis al elemento humano en la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo del gerente. Tercero, se ha ido reuniendo un importante acervo de conocimientos y experiencias en esta área. La cuarta razón de la separación de la integración de personal es que los gerentes a menudo pasan por alto el hecho de que esa función es su responsabilidad, no la del departamento de personal. Sin lugar a dudas, este departamento proporciona asistencia valiosa, pero compete a ellos llenar los puestos en su organización y mantenerlos ocupados con personas calificadas.

SELECCIÓN: ENCONTRAR LA PERSONA IDÓNEA PARA EL PUESTO

HABILIDADES Y CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE NECESITAN LOS GERENTES

Para ser eficaces, los gerentes necesitan diversas habilidades que van desde las técnicas hasta las de diseño. La importancia relativa de estas habilidades varía de acuerdo con el nivel en la organización.

Habilidades administrativas y la jerarquía organizacional

Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades de los administradores. Aquí se sugiere una cuarta: la habilidad de encontrar soluciones.

1. **Las habilidades técnicas** son conocimientos y el dominio en actividades que impliquen métodos, procesos y procedimientos. Esto implica trabajar con herramientas y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deberán tener la capacidad de enseñarles estas destrezas. De modo similar, los contadores aplican técnicas específicas en la realización de su trabajo.
2. **Habilidades humanas** son la habilidad de trabajar con gente; es esfuerzo cooperativo; es trabajo en equipo; es la creación de un ambiente en el cual el empleado se sienta seguro y libre para expresar sus opiniones.
3. **Las habilidades conceptuales** se refieren a la habilidad de ver el "panorama general", reconocer los elementos significativos en una situación, comprender la relación entre los elementos.
4. **Las habilidades de diseño** designan la capacidad de resolver problemas en una forma que beneficie a la empresa. Para que los gerentes sean eficaces, especialmente en niveles organizacionales superiores, deben ser capaces de hacer algo más que limitarse a ver un problema. Deben tener, además, la habilidad de un buen ingeniero de diseño para trabajar en la solución práctica de un problema. Fracasarán si tan sólo ven un problema y se convierten en "contempladores de problemas". También deben tener esa ha-

bilidad valiosa de diseñar una solución factible para el problema a la luz de las realidades a las que se enfrentan.

La importancia relativa de estas habilidades puede diferir en diversos niveles de la jerarquía organizacional. Como se muestra en la figura siguiente las habilidades técnicas son de mayor importancia a nivel de supervisión. Las habilidades humanas también son útiles en las interacciones frecuentes con los subordinados. Las habilidades conceptuales, por otro lado, no suelen ser decisivas para los supervisores de nivel inferior. En el nivel medio de la administración, disminuye la necesidad de habilidades técnicas; las habilidades humanas todavía son esenciales; las habilidades conceptuales cobran importancia. En el nivel de la gerencia superior, las habilidades conceptuales y de diseño, así como las habilidades humanas, son sumamente valiosas, pero hay poca necesidad de habilidades técnicas. Se presume, especialmente en las compañías grandes, que los presidentes generales pueden utilizar las habilidades técnicas de sus subordinados. Sin embargo, en las firmas más pequeñas, la experiencia técnica puede ser aún muy importante.

Habilidades analíticas y de solución de problemas

Una de las habilidades deseables de los gerentes que se menciona a menudo es la capacidad analítica y de solución de problemas. Pero como Alan Stoneman, ex presidente de la Purex Corporation, solía decir: "Aquí no tenemos problemas; todos son oportunidades; un problema debería ser siempre una oportunidad". Dicho en otra forma, los gerentes deben ser capaces de identificar problemas, analizar situaciones complicadas y, al resolver los problemas aprovechar las oportunidades que se presenten. Deben explorar el ambiente e identificar, mediante un proceso racional, los factores que obstaculizan las oportunidades. Así, las habilidades analíticas deberían usarse para descubrir necesidades de los clientes actuales (o potenciales) y satisfacerlas después con un producto o servicio. Se ha demostrado ampliamente que este enfoque de búsqueda de oportunidades puede significar éxito corporativo.. Pero no basta la

identificación ni el análisis de los problemas. Los gerentes también necesitan la voluntad para **implantar las soluciones**; deben reconocer las emociones, necesidades y motivaciones de los que intervienen en la iniciación del cambio requerido, así como de aquellos que se resisten a él.

Características personales que deben reunir los gerentes

Además de las diversas habilidades que necesitan los gerentes eficaces, varias características personales también son importantes, a saber: 1) deseo de administrar, 2) habilidad de comunicarse con empatía, 3) integridad y honestidad y 4) la experiencia (su desempeño anterior como gerente), característica muy significativa que también debería considerarse.

Deseo de administrar. El gerente exitoso tiene un fuerte deseo de administrar, de influir en otras personas y de obtener resultados mediante el esfuerzo de equipo de los subordinados. Sin lugar a dudas, muchos quieren los privilegios de los puestos administrativos, que incluyen estatus y salario elevados, pero carecen de la motivación básica para lograr resultados al crear un ambiente en el cual las personas colaboren en la obtención de metas comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y usualmente largas horas de trabajo.

Habilidades de comunicación y empatía. Otra característica importante de los gerentes es la capacidad de comunicarse mediante informes escritos, cartas, discursos y discusiones. La comunicación exige claridad, pero todavía más, empatía. Ésta es la habilidad de comprender los sentimientos de otra persona y resolver bien los aspectos emocionales de la comunicación. Las habilidades de comunicación son importantes para una comunicación intergrupales eficaz, es decir, una comunicación con miembros de la unidad organizacional. Sin embargo, a medida que se asciende en la organización, la comunicación intergrupales adquiere cada vez más importancia. Este tipo de comunicación no sólo se da con otros departamentos, sino también en grupos fuera de la

empresa: clientes, proveedores, gobiernos, la comunidad y, por supuesto, los accionistas en las empresas lucrativas.

Integridad y honestidad. Los gerentes deben ser honestos y merecedores de confianza. Su integridad incluye honestidad en cuestiones monetarias y en el trato con otros, esfuerzos por mantener informados a los superiores, respeto a la verdad completa, fortaleza de carácter y conducta apegada a normas éticas.

Desempeño anterior del gerente. Otra característica muy importante en la selección es el desempeño pasado de un gerente. Probablemente sea el pronóstico más confiable de su desempeño futuro. Por supuesto, una evaluación de la experiencia administrativa no es posible en la selección de supervisores el primera línea entre los empleados ya que no han tenido tal experiencia. Pero los logros pasados son consideraciones importantes en la selección de gerentes de nivel medio y superior. En una encuesta de compañías de Fortune 500, la mayoría de los directores generales afirmaban que la experiencia dentro de la compañía era la clave del éxito en su carrera.

El principio de Peter

Los errores en selección son factibles, tal vez incluso comunes. Según Laurence J. Peter y Raymond Hall, autores de El principio de Peter, los gerentes tienden a **ser ascendidos hasta el nivel de su incompetencia**. Específicamente, si un gerente tiene éxito en un puesto, este mismo éxito puede conducir a un ascenso a un puesto más alto, que a menudo requiere habilidades que no posee. Tal promoción puede implicar trabajo que está más allá de la comprensión del gerente. Aunque no debe pasarse por alto la posibilidad de crecimiento individual, el principio de Peter puede servir de advertencia para no tomar a la ligera el proceso de la selección y; la promoción.

EL PROCESO DE SELECCIÓN, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

En esta sección se dará una visión general del proceso de la selección, seguida de una descripción de varios instrumentos y técnicas, incluyendo entrevistas, pruebas y el centro de evaluación. Para una buena selección, la información acerca del aspirante deberá ser válida y confiable. Cuando preguntamos si los datos son **válidos**, se plantea esta pregunta: ¿Estamos midiendo lo que pensamos que estamos midiendo? En la selección, la validez es el grado en que los datos pronostican el éxito de un candidato a gerente. La información también debería tener un alto grado de **confiabilidad**, término que se refiere a la exactitud y consistencia de la medición. Por ejemplo, una prueba confiable, si se repite en las mismas condiciones, daría esencialmente los mismos resultados.

El proceso de selección

Hay algunas variaciones en los pasos específicos en el proceso de selección. Por ejemplo, la entrevista de un candidato para un puesto de supervisión de primer nivel puede ser relativamente sencilla cuando se compara con las entrevistas rigurosas de un ejecutivo de alto nivel. Sin embargo, la siguiente descripción general es indicativa del proceso normal.

Primero, se establecen los criterios de selección, usualmente basados en los requerimientos laborales actuales y a veces futuros. Estos criterios incluyen cosas como escolaridad, conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, al candidato se le pide que llene un formulario de solicitud (este paso puede omitirse si pertenece a la organización). Tercero, se realiza una entrevista preliminar para escoger a los candidatos más prometedores. Cuarto, puede obtenerse información adicional al someter a prueba las aptitudes del candidato para el puesto. Quinto, el gerente, el superior de éste y otras personas hacen una serie de entrevistas formales. Sexto, la información proporcionada por el candidato es verificada. Séptimo, algunas organizaciones requieren un examen médico. Octavo, con base en los resultados de pasos anteriores, se hace una oferta de trabajo o se le informa al candidato que no ha sido seleccionado para

el puesto. A continuación se examinarán algunas partes del proceso de selección con mayor detalle.

Entrevistas

Prácticamente cualquier gerente contratado o ascendido por una compañía es entrevistado por una o más personas. A pesar de su uso general, la entrevista no se considera un medio confiable y válido para seleccionar a los gerentes. Los entrevistadores pueden sopesar o interpretar de modo diferente la información obtenida. A menudo, no plantean las preguntas adecuadas. Pueden sentirse influidos por la apariencia general del entrevistado, la cual puede tener poco que ver con el desempeño en el trabajo. Frecuentemente también toman decisiones al inicio de la entrevista, antes de que tengan toda la información necesaria para emitir un juicio justo.

Pueden usarse varias técnicas para mejorar el proceso de las entrevistas y superar algunos de sus defectos. Primero, se debería capacitar a los entrevistadores de modo que sepan lo que deben buscar. Por ejemplo, al entrevistar a miembros de la empresa, deberían analizar y discutir con ellos su historial. Deberían estudiar los resultados logrados, así como la forma en que se ejecutaron las actividades administrativas. Segundo, el entrevistador deberá estar preparado para formular las preguntas correctas. Hay entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. En una entrevista no estructurada, un entrevistador puede decir algo como esto: "Hábleme de su trabajo anterior". En la entrevista semiestructurada, el gerente sigue una guía, pero también puede plantear otras preguntas. En una entrevista estructurada, se formula un conjunto de preguntas preparadas, como las siguientes:

¿Cuáles fueron los deberes y responsabilidades específicas en su último trabajo?

¿Qué logró usted en ese trabajo y cómo se compara esto con la producción normal para este trabajo?

¿A quién se le podría pedir que verificara estos logros?

¿Hasta qué punto se debieron estos logros a los esfuerzos de usted?

¿Cuáles fueron las contribuciones de otras personas?

¿Quiénes son ellas?

¿Qué le gusta y le molesta en su trabajo?

¿Qué innovaciones hizo en su trabajo?

¿Por qué quiere cambiar de trabajo?

Una tercera forma de mejorar la selección es hacer entrevistas múltiples usando a varios entrevistadores. Así, varias personas pueden comparar sus evaluaciones e impresiones. Sin embargo, no todos los entrevistadores deberían votar para elegir al candidato; en vez de ello, esta técnica le proporciona información adicional al gerente que tomará la decisión final.

Cuatro, la entrevista es sólo un aspecto del proceso de selección. Debería estar complementada por datos del formulario de solicitud, los resultados de varias pruebas y la información obtenida de personas mencionadas como referencias. Las verificaciones de referencias y las cartas de recomendación pueden ser necesarias para comprobar la información que un aspirante suministre. Para que una referencia sea útil, la persona quien la dé debe conocer bien al aspirante y proporcionar una evaluación verídica y completa de él. Muchas personas se muestran renuentes a proporcionar información completa, de modo que los puntos positivos de un candidato a menudo se recalcan en exceso, mientras que se disimulan sus defectos.

Pruebas

El objetivo principal de las pruebas es obtener datos acerca de los aspirantes que ayuden a pronosticar su éxito como gerentes. Algunos de los beneficios de las pruebas son encontrar a la persona más idónea para el trabajo, obtener un alto grado de satisfacción laboral de parte para el candidato y reducir la rotación de personal. Las pruebas de uso más común pueden clasificarse de la manera siguiente:

- 1. Las pruebas de inteligencia** están diseñadas para medir la capacidad mental y someter a prueba la memoria, la velocidad de pensamiento y la habilidad de captar relaciones en situaciones de problemas complicados.

2. **Las pruebas de destrezas y de aptitudes** están diseñadas para descubrir intereses, habilidades actuales y el potencial para la adquisición de otras habilidades. :
3. **Las pruebas vocacionales** están diseñadas para mostrar la ocupación mas apropiada para un candidato o en dónde se adecuan sus intereses a los de la gente que trabaja en esa ocupación.
4. **Las pruebas de personalidad** se proponen descubrir las características personales y la manera en que los candidatos pueden interactuar con otros, lo cual da una medición del potencial de liderazgo.

Los psicólogos industriales están de acuerdo en que las pruebas no son lo bastante exactas para usarse como la única forma de medir las características de los candidatos y deben interpretarse a la luz de la historia completa de cada individuo. Segundo, cualquier usuario de pruebas debe saber lo que miden y cuáles son sus limitaciones; una de las principales limitaciones es la certidumbre de si las pruebas son verdaderamente aplicables. Ni siquiera los psicólogos tienen confianza absoluta en que las pruebas desarrolladas hasta el momento sean eficaces para medir habilidades y potencial administrativo. Tercero, antes de que una prueba se use ampliamente, se deberá ensayar, de preferencia con el personal que ya esté trabajando en una empresa, para ver si es válida para empleados cuyas habilidades administrativas ya sean conocidas. Cuarto, también es importante que las pruebas sean administradas e interpretadas por expertos. Por último, no deberán discriminar injustamente y deberán ajustarse a las leyes y normas gubernamentales.

Centro de evaluación

El centro de evaluación no es un lugar, sino una técnica para seleccionar y promover a los gerentes. Ese enfoque puede aplicarse en combinación con la

capacitación. Los centros de evaluación se usaron por primera vez para seleccionar y promover supervisores de nivel inferior, pero ahora se aplican también a gerentes de nivel medio. Sin embargo, parecen ser inapropiadas con altos ejecutivos.

Ideada para medir la forma en que un gerente potencial actuaría en situaciones administrativas típicas, el enfoque usual del centro es hacer que los candidatos participen en una serie de ejercicios. Durante este periodo hay psicólogos o gerentes experimentados que los observan y los evalúan. En un centro de evaluación típico los candidatos harán lo siguiente:

Realizar varias pruebas psicológicas.

Dedicarse en grupos pequeños a juegos gerenciales.

Dedicarse a ejercicios de "casos concretos", en los cuales se les pide que manejen varios asuntos que podrían encontrar en un puesto administrativo.

Participar en una discusión de grupo sin líder acerca de algún problema.

Dar una presentación oral breve de un tema particular, casi siempre recomendándole un curso de acción adecuado a un superior imaginario.

Realizar otros ejercicios, como la preparación de un informe escrito.

RESUMEN DE PRINCIPIOS, O NORMAS, PRINCIPALES DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL.

El propósito de la integración de personal

El propósito de la integración de personal se resume en los principios siguientes:

1.-Principio de la objetividad de la integración de personal.- El objetivo de la integración de personal administrativo es asegurarse de que los papeles organizacionales estén ocupados por personal calificado capaz de desempeñarlos y deseoso de hacerlo.

2.-Principio de la integración personal.- Cuanto más clara sea la definición de los papeles organizacionales y de sus requerimientos humanos cuanto mejores sean las técnicas empleadas para la evaluación y la capacitación del gerente, mas elevada será la calidad administrativa.

El primer principio subraya la importancia del deseo y la habilidad para cumplir las responsabilidades de la administración. Hay considerable evidencia de fracasos en la obtención de los resultados cuando se carece de estas cualidades. El segundo principio se basa en un acervo importante de conocimientos acerca de las prácticas administrativas. Las organizaciones que no tienen establecidas definiciones del trabajo, que carecen de evaluaciones eficaces y de un sistema para capacitación y desarrollo tendrán que depender de la coincidencia o de Fuentes externas para llenar vacantes con gerentes capaces. Por otro lado, las que aplican el enfoque de sistemas en la integración y la administración de los recursos humanos utilizarán los potenciales de los individuos en la empresa de modo más eficaz y eficiente.

3.-El proceso de la integración de personal

Los principios siguientes indican los medios para la integración de personal eficaz.

4.-Principio de la definición del trabajo.- Cuando más exactamente se identifiquen los resultados esperados de los gerentes, mejor podrán definirse las dimensiones de sus puestos.

5.-Principio de la evaluación gerencial.- Cuanto mas claramente se identifiquen los objetivos verificables y las actividades administrativas requeridas más exactitud habrá en la evaluación de los gerentes en comparación estos criterios.

El principio indica que el desempeño debería medirse tanto en comparación con objetivos verificables (como en un enfoque de evaluación basado en la administración por objetivos) y e comparación con estándares de desempeño como gerentes. La evaluación de los gerentes como tales considera la eficacia con que ejecutan las actividades administrativas clave dentro de las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

6.-Principio de la competencia abierta.- Cuanto mas comprometida esté una empresa con la seguridad de la administración de calidad, mas alentará la competencia abierta entre todos los candidatos para puestos administrativos.

La violencia de este principio ha llevado a muchas firmas nombrar gerentes con habilidades inadecuadas. Aunque las presiones sociales favorecen fuertemente la promoción desde dentro de la firma, se deberá resistir a ellos cuando puedan conseguirse mejores candidatos de exterior. Al mismo tiempo, la aplicación de este principio obliga a una organización a evaluar a su personal con rigor y a proporcionarles oportunidades de desarrollo.

7.-Principio de capacitación y desarrollo administrativos.- Cuanto más integrados estén la capacitación y el desarrollo gerencial con el proceso administrativo y los objetivos de la empresa, más eficaces serán los programas y las actividades de desarrollo.

Este principio indica que, en el enfoque de sistemas, los esfuerzos de capacitación y desarrollo están relacionados con las funciones administrativas, los propósitos de la empresa y las necesidades profesionales de los gerentes.

8.-Principios de objetivos de la capacitación.- Cuanto más exactamente se estipulen los objetivos de entrenamiento, más probabilidades habrán de lograrlos.

El análisis de las necesidades de capacitación es la base de los objetivos de entrenamiento que dan dirección al desarrollo y facilitan la medición de la eficacia de los programas. Este principio saca a la luz la contribución que la capacitación hace al propósito de la empresa y el desarrollo de los individuos.

9.-Principio del desarrollo continuo.- Cuanto más comprometida este una empresa con la excelencia administrativa, más obligará a los gerentes a practicar el autodesarrollo continuo.

Este principio indica que en un ambiente competitivo y de cambio rápido, los gerentes no pueden dejar de aprender. Por el contrario, tienen que actualizar sus conocimientos continuamente, reevaluar sus enfoques de la administración y mejorar sus habilidades gerenciales y su desempeño para alcanzar los resultados de la empresa.

LA DIRECCION

La función gerencial de **dirección** se define como el proceso de **influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo**. En el análisis de esa función, esta obra muestra que las ciencias de la conducta es en este punto donde realizan su principal contribución a la administración.

MODELO DE CONDUCTA

A fin de entender la complejidad de las personas, los especialistas en administración desarrollaron varios modelos. Los gerentes, tanto si lo saben conscientemente o no, tienen presente un modelo de conducta individual y organizacional que se basa en suposiciones sobre las personas. Estas suposiciones y sus teorías relacionadas influyen en la conducta gerencial.

A lo largo de los años se han propuesto diversos puntos de vista sobre la naturaleza básica de las personas. No sería práctico intentar analizarlos todos en esta obra. Por lo tanto, nos centraremos en algunos modelos de Schein, Porter y sus colegas y en las suposiciones clásicas de McGregor sobre las personas. Además, se analizan los modelos del comportamiento organizacional de Davis y Miles a nivel macrosocial.

Del punto de vista racional y económico a la persona compleja

Edgar H. Schein desarrolló cuatro conceptos sobre las personas. Primero, presentó **suposiciones racionales económicas**, basadas en la idea de que las personas se motivan primordialmente mediante incentivos económicos. Debido a que estos incentivos están controlados por la empresa, los empleados generalmente son pasivos y están manipulados, motivados y controlados por la organización. Estas suposiciones son similares a las de la **Teoría X de McGregor**, que se analizarán más adelante.

El segundo concepto, referente a **suposiciones sociales**, se basa en la idea de Elton Mayo de que las personas están motivadas básicamente, por necesidades

sociales. Por lo tanto, las fuerzas sociales de un grupo de compañeros son más importantes que los controles de los gerentes.

El tercer concepto, referente a las **suposiciones de autorrealización**, sugiere que las motivaciones se estructuran en cinco clases en una jerarquía que va desde las necesidades básicas de supervivencia a las necesidades más elevadas de autorrealización con el máximo uso del potencial de una persona. De acuerdo con este concepto, las personas están automotivadas; desean ser maduras y pueden serlo.

El cuarto concepto, basado en **suposiciones complejas**, comprenden el punto de vista que tiene Schein sobre las personas. Sus suposiciones básicas son que las personas son complejas y variables y que tienen muchos motivos

Diversos puntos de vista y modelos de las personas

Como entender la conducta de las personas depende en buena medida de su naturaleza, no es sorprendente que se hayan realizado diversos intentos por categorizar los principales puntos de vista sobre la naturaleza básica de las personas. En este capítulo se analizarán seis modelos identificados por Porter y sus colegas, así como la teoría X y la teoría Y de McGregor y sus suposiciones sobre la naturaleza de las personas.

¿Racional o emocional? De acuerdo con el **punto de vista racional**, se considera que las personas se comportan racionalmente: Obtienen y evalúan información de manera sistemática y toman decisiones basadas en un análisis objetivo de las diferentes alternativas disponibles. Un gerente con este punto de vista probablemente tratará de interactuar con las personas de manera racional, pero tenderá a ignorar sus sentimientos, emociones y el lado humano de su personalidad. El **punto de vista emocional** señala que las personas son impulsadas primordialmente por sus emociones, algunas de las cuales son incontrolables. Por ejemplo, un gerente con este punto de vista podría desempeñar el papel de psiquiatra aficionado al tratar de descubrir las causas psicológicas subyacente de la conducta de los empleados.

¿Conductista o fenomenología? El **punto de vista conductista** es que la conducta de las personas está controlada por su medio. Las estrategias gerenciales basadas en esta teoría sugieren que hay que cambiar el medio para obtener la conducta deseada de los subordinados. En oposición directa está el **punto de vista fenomenológico**, que afirma que las personas son impredecibles, únicas, subjetivas y relativas (más que una descripción en términos absolutos), pero que tienen potencial. Un gerente que adopta este modelo probablemente tendrá que entender el complejo funcionamiento del cerebro de sus subordinados, ya que es allí donde se origina la conducta. Como esto no es posible, no podrá entender a los empleados mediante una observación científica y de la conducta.

¿Económica o de automatización? De acuerdo con el **punto de vista económico**, las personas están motivadas por factores económicos. Por lo tanto, se supone que actúan racionalmente para obtener la satisfacción que dan los premios materiales. Los gerentes que son partidarios de este punto de vista verán en el dinero el principal medio (si no es que el único) de conseguir aportaciones de los subordinados. Más aún, crearán un ambiente competitivo donde la principal preocupación del empleado sea el propio interés. En cambio, el punto de vista de la autorrealización sostiene que el ser humano desea mejorar su competencia o habilidad, que quiere desarrollarse y que trata de utilizar su potencial. El gerente que acepte este modelo creará un ambiente donde los subordinados ejerciten la autodirección y de ese modo desarrollen todas sus capacidades.

Teoría X y teoría Y de McGregor

Otra perspectiva de la naturaleza humana ha sido expresada en dos conjuntos de suposiciones propuestas por Douglas McGregor y comúnmente conocidas con el nombre de "teoría X" y "teoría Y". La administración, dice McGregor, debe empezar con la pregunta fundamental de cómo los gerentes se ven a sí mismos en relación con los demás. Este punto de vista exige un poco de

reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La teoría X y la teoría Y son dos conjuntos de suposiciones sobre la naturaleza del hombre. McGregor escogió esos términos porque quería una terminología neutral sin ninguna connotación de "bueno" o "malo".

Supuestos de la teoría X. Las suposiciones "tradicionales" acerca de la naturaleza del hombre, según McGregor, quedan incluidas en la teoría X de la siguiente manera:

1. Los seres humanos promedio tienen una aversión inherente al trabajo y lo evitarán si pueden.

Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que apliquen el esfuerzo adecuado en la consecución de los objetivos organizacionales.

3. Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y desean seguridad sobre todo lo demás.

Supuestos de la teoría Y. McGregor ve los supuestos de la teoría Y de la siguiente manera:

1. El uso de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales. Los empleados ejercerán la autodirección y el autocontrol para cumplir con los objetivos con los que están comprometidos.
3. El nivel de compromiso con los objetivos están en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su consecución.
4. Los seres humanos promedio aprenden, en condiciones apropiadas, no solamente a aceptar sino también a buscar responsabilidad.

5. La capacidad de ejercer un nivel relativamente elevado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales tiene una distribución amplia no estrecha en la población.
6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, sólo se utilizan parcialmente las potencialidades intelectuales del ser humano promedio.

Es obvio que estos dos conjuntos de suposiciones son fundamentalmente diferentes. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control primordialmente externo, es decir, impuesto sobre el subordinado por el superior. En cambio, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con atención a la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las exigencias organizacionales. No hay duda de que ambos conjuntos de suposiciones afectan la manera en que los gerentes desempeñan sus funciones y actividades administrativas.

Clarificación de las teorías. McGregor se preocupó por la posibilidad de que la teoría X y la teoría Y fueran mal interpretadas.⁵ Los siguientes puntos clarificarán algunas de las áreas de malos entendidos y colocarán los supuestos en su perspectiva real. Primero, los supuestos de las teorías X y Y son solamente eso: meras suposiciones. No se trata de prescripciones o sugerencias para las estrategias gerenciales. Por el contrario, estos supuestos deben ser probados frente a la realidad. Además, son deducciones intuitivas y no se basan en la investigación. Segundo, las teorías X y Y no implican administración "dura" o "suave". El enfoque "duro" podría producir resistencia y antagonismo. El enfoque "suave" podría originar una administración de "laissez-faire" (dejar hacer) y no es congruente con la teoría Y. Más bien, el gerente eficaz reconoce la dignidad y capacidades, así como las limitaciones, de los subordinados y ajusta la conducta conforme lo exija la situación. Tercero, las teorías X y Y no deberán ser consideradas como ubicadas en una escala continua, con X y Y en extremos opuestos. No se trata de niveles; más bien son puntos de vista completamente diferentes de las personas.

Una cuarta área de confusión es que el análisis de la teoría Y no tiende a la administración por consenso, ni es un argumento contra el uso de la autoridad. Por el contrario, en la teoría Y la autoridad es vista solamente como una de las muchas maneras en que un gerente ejerce el liderazgo. Quinto, las diferentes tareas y situaciones exigen una diversidad de enfoques en la administración. En ocasiones, la autoridad y la estructura podrán ser eficaces para ciertas tareas, como lo reveló la investigación de John J. Morse y Jay W. Lorsch. Estos autores sugieren que los enfoques son eficaces en situaciones diferentes. Por lo tanto, la empresa productiva será aquella que ajusta los requerimientos de la tarea a las personas y a la situación particular.

Modelos de conducta

Aunque muchos modelos se centran en la naturaleza general del hombre, Keith Davis y John W. Newstrom identifican cuatro modelos conductuales que analizan a las personas dentro del contexto de la empresa. Específicamente, muestran la forma en que las suposiciones y las teorías relacionadas influyen en la conducta gerencial. Además, sugieren que algunos de estos modelos han sido más utilizados en ciertos periodos de la historia.

Modelo autocrático. Este modelo prevaleció mucho tiempo, especialmente durante la Revolución Industrial y hasta la década de 1920. La fuerza dominante era el poder: Los gerentes veían la autoridad como el único medio para lograr que se hicieran las cosas y se esperaba que los empleados cumplieran las órdenes. El resultado fue una gran dependencia de los subordinados con respecto a su jefe. Esta relación dependiente fue posible debido a que los empleados en esa época vivían en un nivel de subsistencia. El desempeño bajo el modelo autocrático era, como es de esperarse, mínimo.

Modelo de custodia. El modelo de custodia se popularizó en la década de 1890 y la de 1900. La orientación gerencial estaba dada hacia el uso del dinero para pagar los beneficios de los empleados. Este modelo dependía de la

disponibilidad de recursos económicos de la empresa y la capacidad de pagar los beneficios. Aunque los empleados esperaban obtener seguridad, al mismo tiempo dependían en gran medida de la empresa. En lugar de producir al máximo de su capacidad, sus contribuciones podrían ser consideradas como de cooperación pasiva.

Modelo de apoyo. El modelo de apoyo de la conducta organizacional se basa más en el liderazgo gerencial que en el uso del poder o el dinero. El objetivo de los gerentes es apoyar a los empleados en la consecución de resultados. Se hace hincapié en la participación y compromiso personal de los individuos en el proceso administrativo. Este modelo es similar a la teoría Y, presentado por McGregor, y al "principio de relaciones de apoyo", de Rensis Likert que señala:

El liderazgo y otros procesos de la organización deben ser tales que aseguren una probabilidad máxima de que en todas las interacciones y todas las relaciones con la organización, cada miembro considere la experiencia, a la luz de sus antecedentes, valores y expectativas, como de apoyo y que contribuye a crear y mantener su sentido de valor e importancia personal.

El modelo de apoyo se da en sociedades ricas con tecnologías complejas. Este modelo, por ejemplo, goza de gran aceptación en teoría entre los gerentes de Estados Unidos, pero no necesariamente se utiliza mucho.

Modelo colegial. El modelo colegial se desarrolla a partir del modelo de apoyo. Se basa en conceptos de equipo e implica relaciones sociales entre quienes trabajan en una tarea común. Los empleados se sienten responsables de su propio trabajo y sus contribuciones hacia metas compartidas. El control se da primordialmente mediante la autodisciplina por parte de los miembros del equipo. El clima organizacional permite la autorrealización y autosatisfacción.

El modelo colegial es particularmente adecuado para los profesionales en; puestos gerenciales que realizan tareas no programadas, como puede ser el caso de un laboratorio de investigación. Sin embargo, cada vez más este modelo se

utiliza en situaciones que exigen flexibilidad de la conducta al responder a situaciones cambiantes.

Una teoría de modelo dual

Según Raymond E. Miles, la tarea gerencial es integrar las variables organizacionales (metas, tecnología y estructura) con variables humanas (capacidades, actitudes, valores, necesidades y características demográficas) en un sistema socio técnico eficiente y eficaz. Esta integración, que se muestra en la tabla 16-1, se logra mediante actividades como la dirección, selección, capacitación, evaluación, comunicación y control. Incluye también el diseño de la organización y los puestos, el desarrollo de las personas y la recompensa a los individuos por sus contribuciones. El marco de referencia, como puede apreciarse fácilmente, es similar a las actividades administrativas que se analizan en esta obra.

Miles sugiere que los conceptos que tiene el gerente sobre la administración determinan parcialmente la forma en que se desempeñan actividades administrativas clave. En consecuencia, identifica tres "teorías" de administración conocidas como modelos tradicional, de relaciones humanas y de recursos humanos. Para desarrollar estos modelos, Miles se basó en buena medida en McGregor. El modelo tradicional es similar a la teoría X, mientras que el modelo de recursos humanos está más estrechamente vinculado con la teoría Y. El modelo de relaciones humanas podría considerarse como la teoría con una seudoparticipación.

Tres modelos de administración.

En el **modelo tradicional**, se hace hincapié en el control y la dirección. La suposición subyacente es que los miembros de la empresa cumplirán si las tareas y procedimientos son específicos y los miembros son seleccionados, capacitados y remunerados adecuadamente. El **modelo de relaciones humanas** fue modificado y presta atención a necesidad des sociales y egoístas. Por lo tanto, se reconoce que un trato y remuneración justos no son suficientes. No

obstante, los gerentes se centran todavía en el control, aunque también dan pasos preventivos para obtener las contribuciones deseadas de los miembros de la empresa. El **modelo de recursos** humanos es diferente.

Motivación

La tarea primordial de los gerentes es lograr que las personas contribuyan a actividades que ayuden a cumplir con la misión y metas de una empresa, de algún departamento o alguna otra unidad organizada dentro de la misma. Es claro que para guiar las actividades de las personas en direcciones deseadas se requiere conocer, hasta donde lo permita la habilidad del gerente, qué impulsa a las personas a hacer cosas, qué los motiva.

MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES

Los motivos humanos se basan en necesidades que pueden ser conscientes o inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras necesidades pueden considerarse como secundarias, tal es el caso de la autoestima, estatus, afiliación con otros, afecto, entrega, logro y autoaserción. Como podrá apreciarse, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo de acuerdo con los individuos.

Motivación

La **motivación** es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan que satisfarán estos impulsos y deseos e inducirán a los subordinados a actuar en la forma deseada.

La cadena de necesidad deseo satisfacción

Por lo tanto, es posible ver que la motivación comprende una reacción en cadena, que empieza con necesidades percibidas, produce deseos o metas

buscadas y da lugar a tensiones (es decir, deseos no cumplidos), que posteriormente provocan acciones para alcanzar las metas y finalmente satisfacer los deseos.

MOTIVACIÓN: LA VARA Y LA ZANAHORIA

Al analizar las principales teorías de la motivación y los motivadores, pocas veces se hace referencia a la vara y la zanahoria. Esta metáfora por supuesto se relaciona con el uso de recompensas y sanciones a fin de inducir un comportamiento deseado. Surge del antiguo relato de que para hacer que un burro camine hay que ponerle enfrente una zanahoria o golpearlo con una vara por atrás.

A pesar de todas las investigaciones y teorías sobre la motivación que se han desarrollado en los últimos años, se siguen considerando la recompensa y el castigo como fuertes motivadores. Sin embargo, durante siglos se pensó con demasiada frecuencia que eran las únicas fuerzas que podían motivar al hombre. Como se verá en secciones posteriores, existen muchos otros motivadores.

Al mismo tiempo, en todas las teorías de la motivación, se reconoce la persuasión de algún tipo de "zanahoria". Con frecuencia se trata de dinero en forma de pago o bonos. Aun cuando el dinero no es la única fuerza motivadora, ha sido y seguirá siendo muy importante. El problema del enfoque del dinero es que, con demasiada frecuencia, todos obtienen una "zanahoria", sin importar el desempeño, mediante prácticas como aumentos de salario y promoción por antigüedad, incrementos automáticos por "méritos" y bonos ejecutivos que no se basan en el desempeño del gerente individual. Es tan simple como esto: si una persona coloca a un burro en un cuarto lleno de zanahorias y luego se coloca afuera con una zanahoria, ¿se sentiría el burro alentado a salir de la habitación?

La "vara" en forma de temor (a la pérdida del empleo, la pérdida de ingresos, la reducción del bono, la destitución o algún otro castigo) ha sido y sigue siendo

un firme motivador. Sin embargo, hay que admitir que no es el mejor. Con frecuencia da lugar a una conducta defensiva o de represalia, como la organización de sindicatos, trabajo de mala calidad, indiferencia ejecutiva, incapacidad de un gerente para correr riesgos en la toma de decisiones e inclusive deshonestidad. Sin embargo, no se debe pasar por alto el temor al castigo. Y la mayoría de los gerentes nunca aprecian en su totalidad el poder de su posición. Tanto si son supervisores de primer nivel como directores generales, el poder de su puesto para conceder o negar recompensas de varios tipos les concede la habilidad para controlar, en gran medida, el bienestar económico y social de sus subordinados. No es extraño que muchos subordinados se limitan a "decir sí" y simplemente estar de acuerdo con sus superiores en lugar de utilizar su juicio.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES

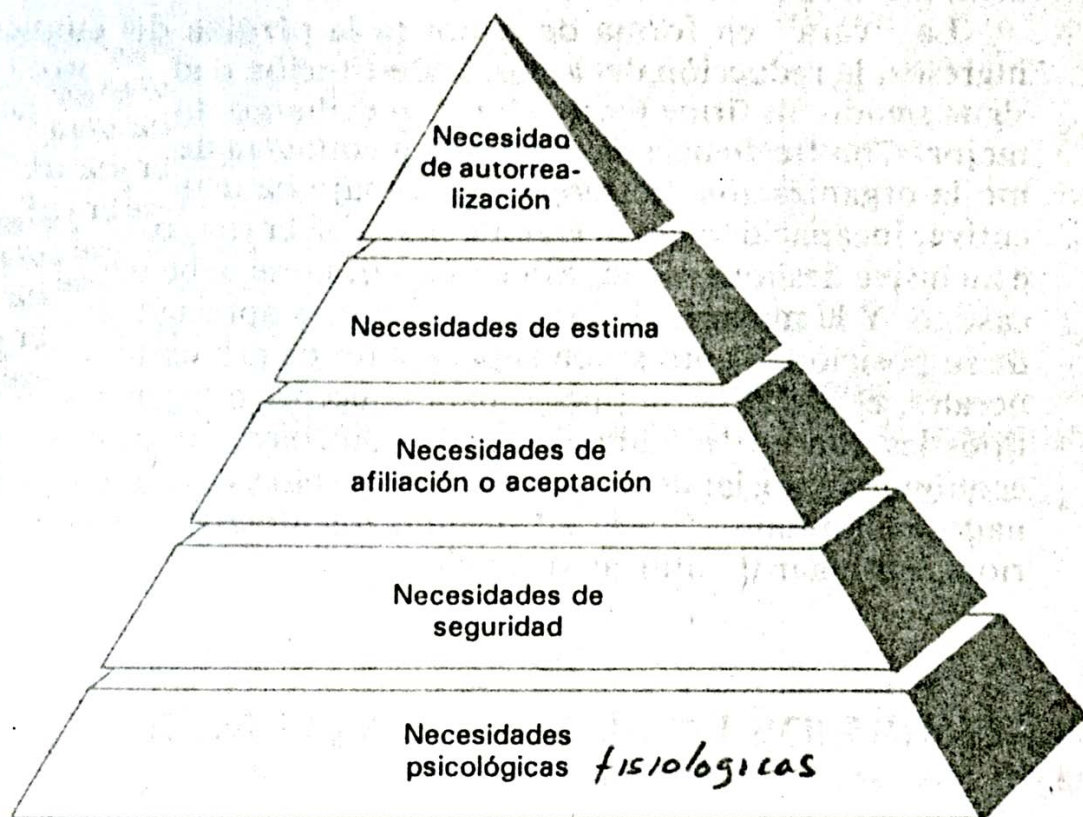
Una de las teorías de la motivación más ampliamente conocida es la teoría de jerarquía de necesidades desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow. Maslow vio las necesidades humanas en forma de una jerarquía, que asciende desde el nivel más bajo al más alto, y llegó a la conclusión de que cuando se satisface un conjunto de necesidades, este tipo de necesidad deja de ser un motivador.

La jerarquía de necesidades

Las necesidades humanas básicas, colocadas por Maslow en un orden de importancia ascendente y que se muestran en la figura 17-3, son:

- 1. Necesidades fisiológicas.** Se trata de las necesidades básicas para mantener la vida humana misma como son alimento, agua, calor, abrigo y sueño. Maslow adoptó la posición de que, mientras no se satisfagan estas necesidades en un grado necesario para mantener la vida, no habrá otras que motiven a las personas.

2. **Necesidades de seguridad.** Se trata de las necesidades de estar libre de daños físicos y el temor de la pérdida de empleo, propiedad, alimento o abrigo.
3. **Necesidades de afiliación o aceptación.** Ya que las personas son seres sociales, tienen necesidad de pertenecer, de ser aceptados por los demás.
4. **Necesidades de estima.** Según Maslow, una vez que la persona empieza a satisfacer su necesidad de pertenencia, tiende a desear la estima tanto de sí



JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW.

misma como de otros. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como son poder, prestigio, estatus y seguridad en sí mismo.

5. **Necesidad de autorrealización.** Maslow la considera como la necesidad más elevada en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que se es *paz* de ser; de desarrollar al máximo nuestro potencial y lograr algo.

EL ENFOQUE DE MOTIVACIÓN HIGIENE EN LA MOTIVACIÓN

El enfoque de necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederick Herzberg y sus colegas. Su investigación buscó encontrar una **teoría de dos factores** de la motivación. En un grupo de necesidades se encuentran elementos como las políticas y administración de la compañía, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, estatus, seguridad en el trabajo y vida personal. Herzberg y sus colegas determinaron que éstos son solamente insatisfactores y no motivadores. En otras palabras, si existen en un medio laboral en gran cantidad y calidad, producen satisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de producir satisfacción; sin embargo, si no existen habrá insatisfacción. Por ello fueron catalogados como factores de "higiene".

En el segundo grupo, Herzberg enlistó algunos **satisfactores** (y, por tanto, **motivadores**), todos relacionados con el **contenido del puesto**. Se trataba de logro, reconocimiento, trabajo desafiante, avance y crecimiento en el empleo. Su existencia producirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (pero no insatisfacción).

El primer grupo de factores (los insatisfactores) fueron calificados por Herzberg como factores de **mantenimiento, higiene o contexto del puesto**. Su presencia no motivará a las personas en una organización; no obstante, deben estar presentes o surgirá la insatisfacción. Determinó que el segundo grupo o factores de contenido del puesto eran los verdaderos motivadores debido a que tenían la capacidad de producir una sensación de satisfacción. Es claro que, si se concluye que su teoría es confiable, los gerentes deben poner | mayor empeño en mejorar el contenido del puesto.

La investigación de Herzberg no ha quedado libre de críticas. Algunos investigadores cuestionan los métodos de Herzberg, al afirmar que estos esquemas de investigación tendieron a restar imparcialidad a sus resultados. Por ejemplo, se dice la bien conocida tendencia de las personas a distribuir los buenos resultados a sus propios esfuerzos y a culpar a los demás por los malos resultados disminuyó la objetividad de los resultados de Herzberg. Otros investigadores, que no han seguido sus métodos, llegaron a conclusiones que no corroboran la teoría de Herzberg.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN, BASADA EN LAS EXPECTATIVAS

Otro sistema, que muchos consideran es más adecuado para explicar la forma en que se motiva a las personas, es la teoría de expectativas. Uno de los líderes en el desarrollo y explicación de esta teoría es el psicólogo Víctor H. Vroom. Afirmó que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si pueden darse cuenta de que lo que harán contribuirá a lograrla.⁸ En cierto modo, se trata de una expresión moderna de lo que Martín Lutero señaló hace siglos cuando dijo que "todo lo que se hace en el mundo, se hace con esperanza".

En mayor detalle, la teoría de Vroom señala que la motivación de las personas para hacer algo estará determinada por el valor que asignen al resultado de su esfuerzo (ya sea positivo o negativo), multiplicado por la confianza que tienen de que sus esfuerzos contribuirán materialmente a la consecución de la meta. En otras palabras, Vroom precisa que la motivación es un producto del valor anticipado que un individuo asigna a una meta y las posibilidades que ve de alcanzarla. Utilizando sus palabras, la teoría de Vroom podría expresarse así:

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

en donde **fuerza** es la fortaleza de la motivación de una persona, **valor** es la fortaleza de la preferencia, de un individuo por un resultado y **expectativa** es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado.

Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando preferiría no alcanzar la meta. Por supuesto, el resultado de cualquiera de estos casos sería una falta de motivación. En el mismo sentido, una persona no tendría motivación para alcanzar una meta si la expectativa fuera cero o negativa. La fuerza ejercida para hacer algo dependerá *tanto* del valor como de la expectativa. Además, un motivo para realizar una acción podría estar determinado por un deseo para lograr algo más. Por ejemplo, un individuo podría estar dispuesto a trabajar mucho para obtener un producto a cambio de un valor en forma de pago. O un gerente podría estar dispuesto a trabajar mucho para cumplir las metas de una compañía en mercadotecnia o producción a cambio de un valor en forma de promoción o pago.

La teoría de Vroom y la práctica

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Por lo tanto, evita algunas de las características simplistas de los sistemas de Maslow y Herzberg. Parece ser más realista. Se ajusta al concepto de armonía de objetivos explicado en el capítulo 16, en cuanto a que los individuos tienen metas personales diferentes de las metas de la organización, pero que ambas pueden armonizarse. Además, la teoría de Vroom es completamente consistente con el sistema de administración por objetivos.

Las ventajas de esa teoría son también sus debilidades. Su suposición de que la idea de valor varía entre los individuos en diferentes momentos y lugares parece ajustarse a la vida real con mayor precisión. Concuerda también con la idea de que el trabajo de un gerente es *diseñar* un medio para el desempeño, teniendo necesariamente en consideración las diferencias de las situaciones. Por otra parte, la teoría de Vroom es difícil de aplicar en la práctica. A pesar de su dificultad en la aplicación, su precisión lógica indica que la motivación es mucho más compleja de lo que los enfoques de Maslow y Herzberg parecen indicar.

El modelo de Porter y Lawler

Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III elaboraron un modelo de motivación sustancialmente más completo, basado en gran medida en la teoría de las expectativas. En su estudio, aplicaron este modelo primordialmente a los gerentes. El modelo se resume en la figura 17-5.

Como indica este modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de una recompensa más la cantidad de energía que una persona considera que se requiere y la probabilidad de recibir la recompensa. El esfuerzo y probabilidad percibida de obtener en realidad una recompensa están a su vez influidos por el historial del desempeño real. Es claro que, si las personas saben que pueden realizar un trabajo o si lo han hecho, tendrán una mayor visualización del esfuerzo requerido y conocerán mejor las probabilidades de las recompensas.

El desempeño real en un empleo (la realización de tareas o el cumplimiento de metas) está determinado primordialmente por el esfuerzo aplicado. Sin embargo, también influye la habilidad del individuo (conocimientos y destreza) para hacer el trabajo y por su percepción de lo que es la tarea requerida (la medida en que entiende las metas, actividades requeridas y otros elementos de un trabajo). El desempeño, a su vez, conduce a obtener recompensas intrínsecas (como una sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (condiciones de trabajo y estatus). Estas recompensas, matizadas por lo que el individuo considera como equitativo, producen satisfacción. Sin embargo, el desempeño influye también en las recompensas consideradas como equitativas. Como el lector advierte, lo que el individuo considera como una recompensa justa por el esfuerzo necesariamente afectará a la satisfacción obtenida. En el mismo sentido, el valor real de las recompensas estará influido por la satisfacción.

Implicaciones en la práctica

El modelo de motivación de Porter y Lawler, aunque es más complejo que otras teorías de la motivación, es casi con toda seguridad una representación más adecuada del sistema de motivación. Para el gerente, significa que la motivación no es un simple asunto de causa y efecto. Significa, también, que los gerentes deben evaluar cuidadosamente sus estructuras de recompensas y que, mediante una planeación cuidadosa, la administración por objetivos y una definición clara de deberes y responsabilidades mediante una buena estructuración de la organización, es posible integrar el sistema de esfuerzo desempeño recompensa satisfacción en todo un sistema de administración.

TEORÍA DE LA EQUIDAD

Un factor importante en la motivación es si los individuos consideran justa la estructura de recompensas. Una manera de manejar esta situación es aplicar la **teoría de equidad**, que se refiere a los juicios subjetivos del individuo sobre la equidad o justicia de la recompensa que obtienen en relación con los insumos (que incluyen muchos factores como el esfuerzo, experiencia, educación y otros) en comparación con los demás. J. Stacy Adams recibió mucho crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad). Los aspectos elementales de la teoría de la equidad pueden expresarse así:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} \quad _ \quad \frac{\text{resultados de otra persona}}{\text{insumos de otra persona}}$$

Debe haber un balance de la relación de resultados insumos para una persona en comparación con otra.

Si el personal siente que se le recompensa inadecuadamente, podrán sentirse insatisfechos, reducir la cantidad o calidad del producto o dejar la organización.

Si los empleados piensan que las recompensas son equitativas, probablemente mantengan el mismo nivel de producción.

Si los empleados piensan que las recompensas son mayores de lo que consideran equitativo, quizá se esfuercen más. Es posible también que algunos deseen reducir la recompensa.

Uno de los problemas es que las personas podrían sobreestimar sus contribuciones y las recompensas que otros reciben.

Los empleados pueden tolerar durante un tiempo algunas injusticias. Pero el sentimiento prolongado de injusticia podría producir enérgicas reacciones a un suceso aparentemente menor. Por ejemplo, un empleado al que se le reprime por llegar unos minutos tarde podría enojarse y decidir renunciar al empleo, no tanto debido al regaño, sino por un sentimiento prolongado de que las recompensas por sus contribuciones son menores que las que reciben los demás. En otro ejemplo, un empleado podría estar muy satisfecho con un salario semanal de 500 dólares hasta que se da cuenta que otro que hace un trabajo similar obtiene 10 dólares más.

TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

El psicólogo B. F. Skinner de Harvard desarrolló una técnica interesante (pero controvertida) para la motivación. Este sistema, llamado **reforzamiento positivo o modificación** de la conducta afirma que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño, y que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Skinner y sus seguidores hacen mucho más que sólo elogiar el buen desempeño. Analizan la situación laboral para determinar qué hace que los trabajadores actúen en cierta forma y posteriormente inician cambios para eliminar áreas problemáticas y obstrucciones al desempeño. A continuación se marcan metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, una retroalimentación rápida y regular sobre los resultados y se recompensa las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios. Incluso cuando el desempeño no responde a las metas, se encuentra la manera de ayudar a la persona y elogiarla por las cosas buenas que hace. También se ha de* terminado

que es muy útil y motivante darle información total sobre los problemas de la compañía, particularmente aquellos en los que participan.

Esta técnica suena casi demasiado sencilla como para que funcione, y muchos psicólogos y gerentes se muestran escépticos sobre su eficacia. Sin embargo, son muchas las compañías de éxito que han descubierto que este enfoque es benéfico.

Quizá la fuerza del enfoque de Skinner está en que es muy similar a los requerimientos de la buena administración. Hace hincapié en la eliminación de obstrucciones para el desempeño, una planeación y organización cuidadosas, control mediante retroalimentación y la ampliación de la comunicación.

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN CON BASE EN LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

David C. McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación al identificar tres tipos de necesidades básicas motivantes. Las clasificó en necesidad de poder (n/PWR), necesidad de afiliación (n/AFF) y necesidad de logro (n/ACH). Hasta ahora se ha realizado un gran número de investigaciones sobre métodos para probar a las personas con respecto a estos tres tipos de necesidades, y McClelland y sus colegas han realizado extensas investigaciones, particularmente sobre la necesidad de logro.

Los tres impulsos (poder, afiliación y logro) tienen una importancia particular en la administración ya que hay que tenerlos en consideración para que una empresa organizada funcione bien. La necesidad de logro es de primordial importancia debido a que cualquier empresa y todos los departamentos de la misma representan grupos de individuos que trabajan juntos para alcanzar metas.

Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores descubrieron que las personas con gran necesidad de poder se preocupan sobre todo por ejercer influencia y control. Generalmente buscan posiciones de liderazgo; son buenos conversadores

aunque a veces discuten demasiado; son firmes, extrovertidos, obstinados y exigentes y gozan al enseñar y hablar en público.

Necesidad de afiliación

Las personas con una alta necesidad de afiliación generalmente obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social es probable que se preocupen mantener buenas relaciones sociales, por gozar de un sentimiento de intimidad y entendimiento, por mostrarse prestos a consolar y ayudar a los que tienen problemas y por disfrutar la interacción amistosa con los demás.

Necesidad de logro

Las personas con una elevada necesidad de logro tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Desean ser retados, se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles) y adoptan un enfoque realista ante los riesgos; no es probable que participen en juegos de azar, sino más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir responsabilidad personal por la realización de un trabajo, gustan de la retroalimentación específica y rápida sobre cómo se desempeñan, tienden a ser incansables, les gusta trabajar muchas horas, no se preocupan mucho por el fracaso si se presenta y tienden a desear manejarse a sí mismos.

Cómo el sistema de McClelland se aplica a los gerentes

En investigaciones realizadas por McClelland y otros, los empresarios (personas que inician y desarrollan un negocio u otra empresa) mostraron una muy elevada necesidad de logro e impulsos bastante fuertes en la necesidad de poder, pero no mostraron mucha necesidad de afiliación. Los gerentes en general mostraron elevadas necesidades de logro y poder y pocas de afiliación, pero no tan altas ni bajas como los empresarios.

McClelland descubrió que los patrones de motivación por el logro aparecen más claramente en miembros de compañías pequeñas, en donde el presidente normalmente tiene una alta motivación de logro. En las grandes compañías, es interesante señalar, descubrió que había directores generales que solamente tenían una motivación promedio por el logro y con frecuencia se mostraron más firmes en cuanto a poder y afiliación. Los gerentes en el nivel alto y medio de la administración en esas compañías obtuvieron notas más altas que los presidentes en la motivación por el logro. Quizás, como indicó McClelland, estas calificaciones sean entendibles. El director general ha “llegado” y los que estaban debajo de él se esfuerzan por avanzar.

Con frecuencia se formula la interrogante de si todos los gerentes deben obtener altas notas en la motivación por el logro. Las personas que tienen altas calificaciones tienden a avanzar más rápidamente. Sin embargo, debido a que una buena parte del trabajo de administración requiere otras características, además del impulso de logro, toda compañía probablemente deberá contar con muchos gerentes que, al tiempo que poseen una motivación bastante firme por el logro, también tengan una alta necesidad de afiliación. Esta última es importante para trabajar con las personas y coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupos.

DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO

El liderazgo tiene diferentes significados para varios autores. Aquí definiremos **liderazgo** como influencia, **el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales**. En teoría, las personas deben sentirse alentadas a desarrollar no solamente buena disposición para trabajar, sino también el deseo de trabajar con celo y confianza. Celo es ardor, firmeza e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y habilidad técnica. Los líderes ayudan a un grupo a alcanzar objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades. No se colocan tras un grupo para empujarlo; se ubican frente al grupo al tiempo que facilitan el progreso y lo inspiran a cumplir con

las metas organizacionales. Un buen ejemplo es un director de orquesta, cuya función es producir un sonido coordinado y el ritmo correcto mediante el esfuerzo integrado de los músicos. De la calidad del liderazgo del director depende la ejecución que dé la orquesta.

COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene a una persona al frente que es hábil en el arte del liderazgo. Esta habilidad a) parecer es una composición de cuando menos cuatro factores importantes: 1) la habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable, 2) la habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones, 3) la habilidad de inspirar y 4) la habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

El primer componente del liderazgo es el poder. La naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad se discutieron en el capítulo 9.

El segundo elemento es un entendimiento fundamental de las personas. Como en todas las prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, los tipos de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, y otra es ser capaz de aplicar ese conocimiento a las personas y las situaciones. Un gerente o cualquier otro líder que cuando menos conozca el estado actual de la teoría de la motivación y que los elementos de la motivación estará más consciente de la naturaleza y fuerza de las necesidades humanas y tendrá mayor capacidad para definir y diseñar medios de satisfacerlos y administrar para obtener las respuestas deseadas.

El tercer componente del liderazgo parece ser una rara habilidad de inspirar a los seguidores a aplicar todas sus capacidades a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y sus necesidades, la inspiración proviene también de los jefes del grupo. Es posible que tengan cualidades de atracción e interés que dan lugar a la lealtad, devoción y un firme deseo por parte de los seguidores de promover lo que los líderes quieren. Ésta

no es una cuestión de necesidad-satisfacción; más bien, es una situación en que las personas ofrecen un apoyo ilimitado a un campeón elegido. Los mejores ejemplos de liderazgo inspiracional provienen de situaciones desesperadas y atemorizantes: un país impreparado al borde de la guerra, un campo de prisioneros con una moral excepcional o un líder derrotado al que no abandonan sus fieles seguidores. Hay quienes podrían argumentar que esa devoción no es completamente desinteresada, que a quienes enfrentan la catástrofe conviene seguir a aquel en quien confían. Sin embargo, pocos pueden negar al valor del atractivo personal en cualquier caso.

Un cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el crea. La conciencia de estos factores ha producido innumerables investigaciones sobre la conducta del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto. Los puntos de vista de aquellos que durante mucho tiempo han visto el liderazgo como un estudio psicológico de relaciones interpersonales tienden a convergir con los de los autores de esta obra. Como se recordará, aquí vemos a la tarea primordial de los gerentes como el diseño y mantenimiento de un medio propicio para el desempeño.

Aquellos que puedan ayudar a otros a cumplir sus deseos de dinero, estatus, poder u orgullo por el logro hacen que casi todos los papeles en una empresa organizada sean más satisfactorios para los participantes y más productivos para la empresa. El principio fundamental del liderazgo es: **Como las personas tienden a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales**, cuanto más entiendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen este entendimiento en el cumplimiento de sus acciones gerenciales, mayores probabilidades habrá de que sean eficaces como líderes.

Un considerable volumen de teoría e investigaciones referentes al liderazgo han surgido como resultado de la importancia que esta actividad tiene en todo tipo de acciones de grupo. Es difícil resumir un acervo de investigación tan grande en una forma que sea relevante para la administración cotidiana.

CONDUCTA Y ESTILOS DEL LIDERAZGO

Existen varias teorías sobre la conducta y estilo del liderazgo. En esta sección nos centraremos en: 1) el liderazgo basado en el uso de la autoridad, 2) los cuatro sistemas de administración de Likert, 3) la rejilla gerencial y 4) el liderazgo que incluye diversos estilos, que van desde un uso máximo a uno mínimo del poder y la influencia.

Estilos basados en el uso de la autoridad

Algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasificaron con base en la forma en que líderes utilizan su autoridad. Se consideraba que aplicaban tres estilos básicos.

El líder **autocrático** se definió como aquel que ordena y espera el cumplimiento, que es dogmático y firme y que dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigo.

El líder **democrático o participativo** consulta con los subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alienta su participación. Este tipo de líder se considera desde la persona que no actúa sin escuchar antes la opinión de los subordinados hasta quien torna las decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

El tercer tipo de líder utiliza muy poco su poder, si es que lo usa, y concede a los subordinados un alto grado de independencia, o **rienda suelta**, en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlas, y piensan que su papel es apoyar las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuando primordialmente como un contacto con el medio externo del grupo.

Una variación del **líder participativo** es la persona que apoya. Los líderes de esta categoría es posible que no sólo consideren que su trabajo es consultar con los seguidores y evaluar cuidadosamente sus opiniones, sino también hacer lo posible por apoyarlos en el cumplimiento de sus deberes.

El uso de un estilo dependerá de la situación. Un gerente podría ser altamente autocrático en una emergencia; es difícil imaginar a un jefe de bomberos realizando una junta prolongada con sus subalternos para estudiar la mejor manera de combatir un incendio. Los gerentes podrían ser autocráticos también cuando son los únicos que tienen las respuestas a ciertas preguntas.

Un líder podría obtener considerable conocimiento y un mejor compromiso por parte de las personas afectadas al consultar con los subordinados. Al desarrollar objetivos verificables en sistemas de administración por objetivos quedó claro que esto era cierto. Además, un gerente que trata con un grupo de científicos de investigación podría darles absoluta libertad para desarrollar sus investigaciones y experimentos. Sin embargo, el mismo gerente podría ser un tanto autocrático al aplicar una regla relativa a los trajes protectores que deben usarse cuando se trabaja con algunas sustancias químicas peligrosas.

Los cuatro sistemas de administración de Likert

El profesor Rensis Likert y sus colegas en la University of Michigan han estudiado los esquemas y estilos de líderes y gerentes durante tres décadas. A lo largo de estas investigaciones, Likert ha formulado algunas ideas y enfoques que son importantes para entender la conducta del liderazgo. Considera que un gerente-eficaz está fuertemente orientado hacia los subordinados y se basa las partes funcionando como una unidad. Todos los miembros del grupo incluyendo al gerente o líder, adoptan una actitud de apoyo en la que comparten las necesidades, valores, aspiraciones, metas y expectativas de todos. Debido a que se refiere a las motivaciones humanas, Likert considera que este enfoque es la manera más eficaz de dirigir un grupo.

Como normas de la investigación y la clarificación de sus conceptos, Likert ha sugerido cuatro sistemas de administración. La administración del **Sistema I** se describe como "explotadora-autoritaria"; son gerentes muy autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo con recompensas ocasionales, realizan una comunicación de arriba hacia abajo y limitan la toma de decisiones a la cumbre. La administración del

Sistema 2 se denomina "benevolente autoritaria"; estos gerentes tienen una confianza relativa en los subordinados, motivan con recompensas y algo de temor y castigo, permiten cierta comunicación hacia arriba, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten la delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control.

A la administración del **Sistema 3** se le conoce como "de consulta"; estos gerentes tienen una confianza sustancial, pero no total, en los subordinados, generalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de ellos, se sirven de recompensas para motivar con castigos ocasionales y algo de participación, realizan un flujo de comunicación de arriba a abajo y viceversa, toman decisiones de políticas y generales en la cumbre al tiempo que permiten que las decisiones específicas se tomen a niveles más bajos y actúan consultando en otras formas.

Likert consideró que la administración del Sistema 4 es la más participativa de todas y la llamó "participativa de grupo"; los gerentes de este sistema tienen confianza absoluta en los subordinados en todos sentidos, siempre aceptan ideas y opiniones de los subordinados y las utilizan constructivamente, ofrecen recompensas económicas con base en la participación en el grupo y el apoyo en áreas como fijación de metas y evaluación del avance hacia las metas, practican mucho la comunicación hacia arriba y hacia abajo y con los colegas, alientan la toma de decisiones en toda la organización y, por lo demás, operan entre sí y con sus subordinados como grupo.

En general, Likert determinó que aquellos gerentes que aplicaban el enfoque del Sistema 4 a sus operaciones tenían mayor éxito como líderes. Además, señaló que los departamentos y compañías administradas mediante él eran más eficaces en la fijación de metas y su consecución, y generalmente el más productivas. Atribuyó su éxito esencialmente al grado de participación al nivel en el que se mantenía la práctica de apoyar a los subordinados.

Aunque existe un considerable apoyo para la teoría del Sistema 4, hay quienes la han criticado. El centro de investigación de esta teoría está en grupos pequeños, pero el análisis frecuentemente se extrapola y aplica a la

organización total. Además, la investigación ha sido realizada primordialmente a niveles organizacionales más bajos y podría no estar sustentada cuando se separan los datos de los gerentes de alto nivel. Likert y sus colegas se dieron cuenta de la necesidad de claridad en las definiciones de papeles, pero al mismo tiempo sugieren, por ejemplo, la departamentalización matricial que generalmente aumenta el conflicto de papeles y la incertidumbre. Debido a que los enfoques del Sistema 4 se aplican cuando las compañías son rentables, los resultados atribuidos al método de encuesta de retroalimentación podrían deberse en realidad a la prosperidad general de la empresa. Por tanto, da la impresión de que quienes evalúan las teorías del Sistema 4 deben tener en cuenta las circunstancias que la rodean. Para el gerente, esto significa que los beneficios atribuidos a la teoría de ese sistema deberán ser vistos con precaución.

La rejilla gerencial

Uno de los enfoques ampliamente conocidos para definir los estilos de liderazgo es la rejilla gerencial, desarrollada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton. A partir de investigaciones previas que mostraban la importancia de que un gerente se preocupara tanto por la producción como por el personal, Blake y Mouton diseñaron un dispositivo más útil para dramatizar esta preocupación. Esta rejilla, que se muestra en la figura 18-3, ha sido utilizada en todo el mundo como un medio de capacitación gerencial y para identificar diversas combinaciones de estilos de liderazgo.

Las dimensiones de la rejilla. La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por el personal y preocupación por la producción. Como han señalado Blake y Mouton, su uso de la frase "preocupación por" se refiere a "la forma" en que los gerentes les interesa la producción o "la forma" en que les interesa el personal, y no cuestiones como "cuánta" producción les interesa obtener a partir de un grupo.

La "preocupación por la producción" incluye actitudes de un supervisor hacia gran variedad de cosas, como la calidad de las decisiones de política, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del staff, la eficacia en el trabajo y el volumen de producción. La "preocupación por el personal" casi siempre se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el logro de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

Los cuatro estilos extremos. Blake y Mouton reconocen cuatro extremos de estilo. En el estilo 1.1 (llamado administración empobrecida"), los gerentes se preocupan muy poco por las personas y la producción y tienen una participación mínima en sus puestos; en todos sentidos, han abandonado sus posiciones y solamente pasan el tiempo o actúan como mensajeros que transmiten información de los superiores a los subordinados. En el otro extremo están los gerentes 9.9, quienes proyectan en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como a la producción. Son los verdaderos "gerentes de equipo", capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos.

Otro estilo es la administración 1.9 (denominada "administración de club campestre" por algunos) en la que los gerentes tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción, pero les interesa el personal. Promueven un medio en que todos se sientan relajados, amistosos y felices y a nadie le interesa realizar un esfuerzo coordinado para alcanzar los objetivos de la empresa. En el otro extremo están los gerentes 9.1 (en ocasiones llamados "gerentes autocráticos de tarea"), a quienes les interesa solamente el desarrollo de una operación eficaz, que tienen poca o ninguna preocupación por el personal y que son bastante autocráticos en su estilo de liderazgo.

Utilizando estos cuatro extremos como puntos de referencia, cualquier técnica, enfoque o estilo gerencial puede ubicarse en alguna parte de la rejilla. Es claro que los gerentes 5.5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Obtienen una moral y producción adecuada, pero no sobresaliente. No fijan metas demasiado elevadas y es probable que tengan una actitud un tanto benevolentemente autocrática hacia el personal.

La rejilla gerencial (administrativa) es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos de administración. Sin embargo, no *dice por qué* un gerente cae en una u otra parte de la rejilla. Para conocer esto, hay que analizar las causas subyacentes, como la personalidad del líder o las de los seguidores, la habilidad y capacitación de los gerentes, el medio de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la forma en que actúan los líderes y sus seguidores.

COMUNICACIÓN

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante para la función de dirección. La comunicación se define como la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es entendida por el receptor. Por tanto, esta definición se convierte en la base del modelo del proceso de la comunicación (que se analizará en mayor detalle más adelante) y que se centra en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mensaje. El modelo destaca también el ruido, que interfiere con la buena comunicación, y la retroalimentación, que facilita la comunicación. Finalmente, se describe el impacto de los medios electrónicos en la comunicación.

FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

No es exagerado decir que la función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Podría verse como el medio por el cual

los insumos sociales llegan a los sistemas sociales. Es también el medio con que se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas. Trátese de una iglesia, una familia, un grupo de exploradores o una empresa de negocios, la transferencia de información de un individuo a otro es absolutamente vital.

Importancia de la comunicación

Con el correr de los años muchos autores han reconocido la importancia de la comunicación en el esfuerzo organizado. Chester I. Barnard, por ejemplo, consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común.' Ésta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. De hecho, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación ya que no se puede lograr la coordinación ni el cambio. Los psicólogos están interesados también en la comunicación. Hacen hincapié en los problemas humanos que se presentan en el proceso comunicador de iniciar, transmitir y recibir información. Se han centrado en la identificación de las barreras contra la buena comunicación, particularmente las que tienen que ver con las relaciones interpersonales. Los sociólogos y los teóricos de la información, así como los psicólogos, se concentran en el estudio de las redes de comunicación.

Propósito de la comunicación

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento *interno* de las empresas debido a que integra las funciones administrativas. Particularmente, la comunicación es necesaria para 1) establecer y difundir las metas de una empresa, 2) desarrollar planes para su consecución, 3) organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz, 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de

la organización, 5) dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir y 6) controlar el desempeño.

HACIA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

Existen varios sistemas que pueden utilizarse para mejorar la comunicación. El primero es realizar una auditoría de la comunicación. Los resultados se convierten entonces en la base de los cambios de sistema y organización. El segundo enfoque es aplicar técnicas de comunicación, centradas en las relaciones interpersonales y en la habilidad de escuchar.

Auditoria de comunicación

Una manera de mejorar la comunicación en la organización es la auditoria de la comunicación. Es un medio de auditar las políticas, redes y actividades de comunicación. La comunicación organizacional es vista como un grupo de factores de comunicación relacionados con las metas organizacionales.

Lo interesante de este modelo es que se considera la comunicación no en sí misma, sino más bien como un medio para alcanzar las metas organizacionales, hecho en ocasiones olvidado por aquellos preocupados solamente por las relaciones interpersonales. Este modelo es consistente con el modelo de sistemas del enfoque operacional de la administración. Además, es importante recordar; que el sistema de comunicación tiene otra función, es decir, vincular la empresa con su medio.

Las cuatro principales redes de comunicación que deben auditarse son:

1. La red reguladora o relacionada con la tarea, que se refiere a políticas, procedimientos, reglas y relaciones superior-subordinado
2. La red innovadora, que incluye la solución de problemas, reuniones y las sugerencias para el cambio
3. La red integradora, que consiste en elogios, recompensas, promociones y otros elementos que vinculan las metas de la empresa con las necesidades personales

4. La red informativa-instructiva, que incluye las publicaciones de la compañía, los pizarrones de anuncios y el rumor.

La auditoría de comunicación, por tanto, es una herramienta para analizar la comunicación relacionada con muchas actividades gerenciales clave. Se utiliza no solamente cuando surgen problemas, sino para evitarlos. El esquema de la auditoría puede tener muchas formas e incluir observaciones, cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos escritos. Aunque la auditoría inicial del sistema de comunicación es algo muy deseable, debe recibir seguimiento mediante informes periódicos.

Lineamientos para mejorar la comunicación

La comunicación eficaz es responsabilidad de todos los miembros de la organización, tanto los gerentes como los que no lo son, y que trabajan en la obtención de un objetivo común. El que la comunicación sea eficaz puede evaluarse mediante los resultados. Los siguientes lineamientos pueden ayudar a superar las barreras de la comunicación.

1. Los emisores de mensajes deben tener claro en su mente qué desean comunicar. Esto significa que uno de los primeros pasos en la comunicación es clarificar el propósito del mensaje y elaborar un plan para alcanzar el fin deseado.
2. La planeación de la comunicación no debe hacerse en el vacío. Más bien, hay que consultar a los demás y alentarlos a participar: reunir los hechos, analizar el mensaje y seleccionar el medio apropiado. Por ejemplo, es posible pedir a un colega que lea un memorándum importante antes de que sea distribuido en toda la organización. El contenido del mensaje debe ajustarse al nivel de conocimiento de los receptores y al clima organizacional.
3. Considerar las necesidades de los receptores de la información. Siempre que sea apropiado, comunicar algo que sea de valor para ellos en el corto plazo, así como a un futuro más distante. En ocasiones, las acciones poco populares que afectan a los empleados en el corto plazo pueden aceptarse más

fácilmente si les resultan benéficas en el largo plazo. Por ejemplo, reducir la semana de trabajo podría ser más aceptable si queda en claro que esta acción fortalecerá la posición competitiva de la compañía en el largo plazo y evitará despidos.

4. Se dice que el tono da la melodía. En el mismo sentido, en la comunicación el tono de la voz, la elección del lenguaje y la congruencia entre lo que se dice y la forma en que se dice influye en las reacciones del receptor del mensaje. Un gerente autocrático que ordena a los supervisores subordinados que practiquen una administración participativa creará una brecha de credibilidad que será difícil de superar.
5. Con demasiada frecuencia se transmite información sin que haya comunicación, ya que la comunicación se completa solamente cuando el mensaje es entendido por el receptor. Y nunca se sabe si la comunicación fue entendida a menos que el emisor reciba retroalimentación. Esto se logra mediante preguntas, solicitando una respuesta a una carta y alentando a los receptores a ofrecer sus reacciones al mensaje.
6. La función de la comunicación es algo más que transmitir información. Tiene que ver con emisiones que son muy importantes en las relaciones interpersonales entre superiores y subordinados, así como entre los colegas en una organización. Además, la comunicación es vital para crear un medio en que los empleados se sientan motivados a trabajar por las metas de la empresa, al tiempo que cumplen con sus objetivos personales. Otra función de la comunicación es el control. Como se vio en el análisis de la administración por objetivos (APO), el control no necesariamente significa control de arriba hacia abajo. Por el Contrario, la filosofía de la administración por objetivos se centra en el autocontrol, que exige una clara comunicación con un entendimiento de los criterios para evaluar el desempeño.
7. La comunicación eficaz es responsabilidad no solamente del emisor, sino también del receptor de la información. Por lo tanto, escuchar es un aspecto que requiere comentarios adicionales.

Escucha: La clave para el entendimiento

El gerente apresurado que nunca escucha, pocas veces logrará tener un punto de vista objetivo del funcionamiento de la organización. El tiempo, la empatía y la concentración en los mensajes del comunicador son requisitos previos para el entendimiento. A las personas les gusta que las escuchen, que las tomen en serio, que las entiendan. Por lo tanto, el gerente debe evitar interrumpir a sus subordinados y ponerlos a la defensiva. También es bueno dar y pedir retroalimentación, ya que sin ella nunca se puede estar seguro de si el mensaje se entendió. Para, obtener una retroalimentación honesta, son deseables una atmósfera de confianza y fe, así como un estilo de liderazgo de apoyo, en el que se reste importancia al estatus (como refugiarse detrás de un escritorio ejecutivo extremadamente ancho).

Escuchar es una habilidad que puede desarrollarse. Keith Davis y John W. Newstrom propusieron diez normas para mejorar la función de escuchar: 1) Dejar de hablar, 2) tranquilizar a quien habla, 3) mostrar al interlocutor que se desea escucharlo, 4) eliminar distracciones, 5) lograr empatía con quien habla, 6) ser paciente, 7) contener el temperamento, 8) no excederse en las discusiones y críticas, 9) formular preguntas y 10) dejar de hablar. La primera y la última norma son las más importantes: hay que dejar de hablar antes de poder escuchar.

Cari R. Rogers y F. J. Roethlisberger sugieren un experimento sencillo. Se trata de lo siguiente. La próxima vez que se tenga una discusión trate de utilizar la siguiente regla sencilla: Una persona puede hablar solamente después de que las ideas y sentimientos de quien habló antes son repetidas con precisión a satisfacción de este último. Esta regla suena sencilla pero es difícil de practicar. Requiere escuchar, entender y que haya empatía. Sin embargo, los gerentes que han utilizado esta técnica mencionaron un considerable número de casos en que no se estaban comunicando con precisión.

RESUMEN DE LOS MAS IMPORTANTES PRINCIPIOS O LINEAMIENTO DE LA DIRECCIÓN

1.-Principio de armonía de objetivos.- Cuanto más puedan los gerentes armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, mas eficiente y eficaz será la organización.

2.-Principio de motivación.- Debido a que la motivación no es un asunto sencillo de causa y efecto, cuanto mas evalúen con cuidado los gerentes una estructura de recompensas, cuanto más la analicen desde un punto de vista situacional y de contingencia y la integren en todo el sistema de administración, más eficaz será un programa motivacional.

3.-Principios de liderazgo.- Como las personas tienen a seguir a aquellos que, en su opinión, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto mas entiendan los gerentes lo que motiva a sus subordinados y la forma en que operan estos motivadores y cuanto más reflejen su entendimiento en la ejecución de sus acciones gerenciales, más eficaces serán como líderes.

4.-Principio de claridad en la comunicación.- La comunicación tiende a ser clara cuando se expresa en su lenguaje y se trasmite en una forma que pueda ser entendida por el receptor.

La responsabilidad del emisor es formular el mensaje de manera que sea entendible para el receptor. Esta responsabilidad se refiere primordialmente ala comunicación oral y escrita y apunta a la necesidad de planear el mensaje, determinar las suposiciones implícitas y aplicar las reglas generalmente aceptadas para una eficaz expresión oral y escrita.

5.-Principio de integridad en la comunicación.- Cuanto mayores sean la integridad y consistencia de los mensajes, escritos, orales y no verbales, así

como de la conducta moral del emisor, mayor será la aceptación del mensaje por parte del receptor.

6.-Principio de uso complementario de la organización informal.- La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los gerentes utilizan la organización informal para complementar los canales de comunicación de la organización formal.

La organización informal es un fenómeno que los gerentes deben aceptar. La información, verdadera o falsa, fluye rápidamente a través de la organización informal. Por ello, los gerentes deben aprovechar este dispositivo para corregir la desinformación y proporcionar información que no puede ser enviada eficazmente ni recibida apropiadamente mediante el sistema formal de comunicación.

EL SISTEMA Y PROCESO DE CONTROL

La función gerencial de **control** es la **medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos**. La planeación y el control están estrechamente vinculados. De hecho, algunos autores de la administración piensan que estas funciones no pueden separarse. Sin embargo, la planeación y el control pueden considerarse como las hojas de unas tijeras: las tijeras no pueden funcionar a menos que cuenten con las dos hojas. El control no es posible sin objetivos y planes, ya que el desempeño debe compararse con criterios establecidos.

El control es una función de todos los gerentes, desde el presidente hasta el supervisor. Algunos gerentes, particularmente en los niveles bajos, olvidan que la responsabilidad primordial para el ejercicio del control compete a todos los gerentes a cargo de la ejecución de planes. Ocasionalmente, debido a la autoridad de los gerentes de nivel superior y su responsabilidad, se hace tanto hincapié en el control a nivel superior y en la alta dirección que las personas suponen que no se necesita mucho control en los niveles más bajos. Aunque el alcance del control varía entre los gerentes, a todos los niveles tienen responsabilidad por la ejecución de planes y, por lo tanto, el control una función administrativa básica a todos los niveles.

EL PROCESO BÁSICO DE CONTROL

Las técnicas y sistemas de control son en esencia las mismas para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad de los productos o cualquier otra cosa. El proceso básico de control, sin importar donde se encuentre ni lo que controle, comprende tres pasos: 1) establecimiento de estándares, 2) medición

del desempeño frente a estos estándares y 3) corrección de las variaciones en relación con los estándares y planes.

1. Establecimiento de estándares

Los planes son los puntos de referencia con que los gerentes diseñan los controles, por lo que el primer paso en el proceso de control lógicamente será el establecimiento de planes. Sin embargo, debido a que los planes varían en detalle y complejidad y como los gerentes normalmente no pueden ver todo, se establecen estándares especiales. Los estándares son por definición simplemente criterios para el desempeño. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para indicar a los gerentes la forma en que avanzan las cosas sin tener que evaluar cada paso en la ejecución de los planes.

Existen diversas clases de estándares. Entre los mejores están las metas u objetivos verificables.

2. Medición del desempeño

Aunque la medición no siempre es factible, la evaluación del desempeño frente a los estándares debe en teoría realizarse con base al futuro para que* puedan detectarse las desviaciones antes de que ocurran y se eviten mediante acciones apropiadas. El gerente atento y previsor en ocasiones puede predecir desviaciones probables respecto a los estándares. Sin embargo, en ausencia de esa habilidad, las desviaciones deben darse a conocer tan pronto sea posible.

Si se elaboran con cuidado los estándares y se dispone de los medios para determinar con exactitud qué están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es relativamente sencilla. Sin embargo, hay muchas actividades difíciles de medir. Quizá sea muy simple establecer estándares de horas de trabajo para la producción de un bien que se elabora en forma masiva y podría ser igualmente sencillo medir el desempeño frente a estos estándares; pero si el bien se produce por pedido,

la medición del desempeño sería una tarea formidable y resultaría muy difícil establecer criterios.

Además, en los trabajos menos técnicos, no solamente sería difícil desarrollar estándares, sino que la evaluación es muy complicada. Por ejemplo, controlar el trabajo del vicepresidente de finanzas o el director de relaciones industriales no es tarea fácil debido a que no es posible fijar estándares definidos. El superior de ellos con frecuencia utiliza estándares vagos, como sería el estado financiero del negocio, la actitud de los sindicatos, la ausencia de huelgas, el entusiasmo y lealtad de los subordinados, la admiración expresada por los colegas del negocio y el éxito global del departamento (con frecuencia medido en sentido negativo por la falta de pruebas de un fracaso). Las mediciones del superior son igualmente vagas. Al mismo tiempo, si el departamento da la impresión de realizar la contribución esperada a un costo razonable y sin demasiados errores graves, y si los logros medibles dan pruebas de una buena administración, sería adecuada una evaluación general. El asunto es que, en la medida en que los puestos salen del esquema de la línea de montaje, el taller o la máquina sumadora, su control se torna más complejo y con frecuencia más importante aún.

TÉCNICAS DE CONTROL Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

TÉCNICAS DE CONTROL: EL PRESUPUESTO

Un instrumento de control administrativo ampliamente utilizado es el presupuesto. De hecho, en ocasiones se ha considerado que la elaboración de presupuestos es *el* instrumento para lograr el control. Sin embargo, existen muchas herramientas no presupuestarias que son esenciales también.

El concepto de presupuestación

La presupuestación es la formulación de planes para un periodo futuro dado en **términos numéricos**. Por tanto, los presupuestos son declaraciones de resultados anticipados, en términos financieros (como en el caso de ingresos y, gastos y presupuestos de capital), o en términos no financieros (como en los presupuestos de horas de trabajo directo, volumen físico de ventas o unidades de producción). En ocasiones se ha dicho, por ejemplo, que los presupuestos financieros representan la "monetarización" de los planes.

El propósito de los presupuestos

Al establecer los planes en términos de números y dividirlos en partes que corresponden a las partes de una organización, los presupuestos correlacionan la planeación y permiten que la autoridad se delegue sin pérdida del control. En otras palabras, reducir los planes a números obliga a un tipo; de orden que permite al gerente ver claramente qué capital será gastado por quién y dónde, y qué gastos, ingresos o unidades de insumos o productos físicos derivan de los planes. Después de haber evaluado esto, puede delegar más libremente la autoridad para que se cumpla con el plan dentro de los límites del presupuesto. Además, un presupuesto, para ser útil al gerente en cualquier nivel, debe reflejar el esquema organizacional. Solamente cuando los planes están terminados, coordinados y desarrollados lo suficientemente como para adecuarse a las operaciones departamentales, podrá prepara un presupuesto departamental útil como instrumento de control.

MEDIOS DE CONTROL TRADICIONALES NO RESUPUESTALES

Por supuesto existen muchos dispositivos de control tradicionales que no están conectados con los presupuestos, aunque algunos podrían estar relacionados con los controles presupuestarios y ser utilizados junto con Entre los más importantes figuran: 1) datos estadísticos, 2) informes y análisis especiales, 3) la auditoría operacional y 4) la observación personal.

1. Datos estadísticos

Los análisis estadísticos de los innumerables aspectos de una operación y la presentación clara de los datos estadísticos, ya sean de naturaleza histórica o de proyección, son importantes para el control. Probablemente no sea erróneo decir que la mayoría de los gerentes entienden mejor los datos estadísticos cuando se les presentan en forma de gráfica o cuadros, ya que de esa manera se aprecian mejor las tendencias y relaciones. Además, si se quiere que los datos sean significativos, aun cuando se presenten en cuadros, deberá estar formulados de modo que se puedan hacer comparaciones con algún estándar. ¿Cuál es la importancia de un incremento o descenso de 3 o 10% en las ventas o costos? ¿Quién es el responsable? La presentación clara de los datos estadísticos en forma de gráfica, cuadro o tabular es un arte que requiere imaginación.

Además, como ningún gerente puede hacer nada para cambiar los hechos, es esencial que los informes estadísticos muestren las tendencias para que quien los vea pueda extrapolar hacia dónde van las cosas. Esto significa que; la mayor parte de los datos, cuando se presentan en cuadros, deben mostrarse como promedios para excluir las variaciones debidas a los periodos de contabilidad, factores estacionales, ajustes de contabilidad y otras variaciones periódicas. Por ejemplo, en el promedio continuo de 12 meses, se utiliza el total de 12 meses consecutivos dividido entre 12.

2. Informes y análisis especiales

Con fines de control, los informes y análisis especiales ayudan en áreas particulares de problemas. Aunque los informes rutinarios de contabilidad y estadísticos ofrecen una buena cantidad de la información necesaria, con frecuencia hay áreas en las que son inadecuados. Un gerente exitoso de una operación complicada contrató un pequeño grupo de analistas altamente capacitados y les encomendó sólo investigar y analizar las operaciones bajo su control. El grupo desarrolló un sorprendente sentido para descubrir las situaciones en las que las cosas no parecían ir bien. Casi invariablemente, su

investigación revelaba oportunidades para mejoras en costos o una mejor utilización del capital, que no se habían revelado en las gráficas estadísticas. Podría darse el caso de que parte de los fondos utilizados para elaborar programas de información fuesen más rentables si se gastaran en análisis especiales. Su naturaleza no rutinaria puede destacar los aspectos poco usuales y al hacerlo, revelar áreas susceptibles de mejoras importantes en la eficiencia. En la búsqueda rutinaria de centavos y la contabilidad que se lleva de ellos, puede ser que se pasen por alto las oportunidades para ahorrar dólares.

3. La auditoría operacional

Otro instrumento eficaz del control administrativo es la auditoría interna como se le conoce con cada vez más frecuencia, la auditoría operacional. Típicamente **auditorías operacionales**, en su sentido más amplio, son la evaluación regular e independiente, hecha por un staff de auditores internos, de la contabilidad, finanzas y otras operaciones de una empresa. Aunque con frecuencia se limitan a la auditoría de las cuentas, en su forma más útil, incluyen la evaluación de las operaciones en general, sopesando los resultados reales frente a los resultados planeados. Por lo tanto, los auditores operacionales, además de asegurarse de que las cuentas reflejen adecuadamente los hechos, evalúan también las políticas, procedimientos, uso de autoridad, calidad de la administración, eficacia de los métodos, problemas especiales y otras fases de las operaciones.

4. Observación personal

Nunca debe pasarse por alto la importancia del control a través de la observación personal. Los presupuestos, gráficas, informes, razones financieras, recomendaciones de los auditores y otros dispositivos son indispensables para el control. Sin embargo, el gerente que recorre exclusivamente a estos medios y se encuentra, por decirlo de alguna forma, en una sala de control a prueba de ruidos revisando instrumentos y manipulando palancas,

difícilmente podrá realizar un trabajo de control completo. Después de todo, los gerentes tienen la responsabilidad de asegurarse de que los objetivos de la empresa se cumplan por medio de las personas y, aunque muchos dispositivos científicos ayudan a asegurarse de que los trabajadores hagan lo que se tenía planeado, el problema del control sigue siendo la evaluación de las actividades de los seres humanos. Es sorprendente la cantidad de información que un gerente experimentado puede obtener de una observación personal, incluso con un recorrido ocasional por la planta o una oficina. En algunas compañías, esto se conoce como "administración informal.

ANÁLISIS DE RED DE TIEMPOS-EVENTOS

Otro método de planeación y control es un análisis de red de tiempos y eventos conocida como técnica de evaluación y revisión de programas (PERT).

Gráficas de Gantt

La primera de estas técnicas fueron los sistemas de graficación (véase la figura 21-3) desarrollados por Henry L. Gantt a principios del siglo XX, que culminaron con la gráfica de barras que lleva su nombre. Aunque simple en su concepto, esta gráfica, que muestra las relaciones de tiempo entre los "eventos" de un programa de producción, ha sido considerada como revolucionaria en la administración. Lo que Gantt reconoció fue que las metas totales del programa deben ser consideradas como una serie de planes (o eventos) de apoyo interrelacionados que el personal puede comprender y seguir. Los acontecimientos más importantes de ese control reflejan este principio simple y también los principios básicos del control tales como la selección de los elementos más importantes de un plan que deben ser vigilados cuidadosamente.

Presupuestaron con puntos de referencia

Como resultado del desarrollo de nuevas técnicas a partir de los principios de la gráfica de Gantt y con una mejor comprensión de la naturaleza de red de los programas, se han diseñado la presupuestación con puntos de referencia y PERT, que contribuyen en gran medida a un mejor control de muchos proyectos y operaciones. Utilizada por un creciente número de compañías en los últimos años para controlar las áreas de ingeniería y desarrollo, la presupuestación con puntos de referencia divide un proyecto en partes controlables y luego las sigue cuidadosamente. Como se señaló en el análisis de la planeación, inclusive los proyectos relativamente simples contienen una red de planes o proyectos de apoyo. En este enfoque del control, los puntos de referencia son definidos como segmentos identificables. Cuando ocurre la consecución de un segmento dado, se pueden determinar los costos u otros resultados.

Técnica de evaluación y revisión de programas (PERT)

Desarrollada por la Special Projects Office de la Marina de Estados Unidos,⁸¹ esta técnica fue formalmente aplicada por vez primera a la planeación y control del Sistema de proyectiles Polaris en 1958 y funcionó muy bien para acelerar la conclusión rápida de ese programa. Durante varios años, fue recibida con tal entusiasmo por los servicios armados que se convirtió prácticamente en una herramienta exigida a los principales contratistas y subcontratistas en la industria de armamentos y espacial. Aunque ya no se habla mucho de PERT en los contratos espaciales y de defensa por razones que se mencionarán más adelante, sus fundamentos son todavía herramientas esenciales para la planeación y el control. Además, en una gran cantidad de aplicaciones no gubernamentales, entre otras la construcción, ingeniería y proyectos de herramientas e incluso en cosas tan sencillas como la programación de

actividades para obtener informes financieros mensuales, PERT o su técnica afín de red, CPM (método de ruta crítica), pueden dar buenos resultados.

Principales características. En un sentido, la PERT es una variación de la presupuestación con puntos de referencia. Utiliza un análisis de red de tiempos-eventos. Este sencillo ejemplo muestra la naturaleza básica de PERT. Cada círculo representa un evento; un plan de apoyo cuya conclusión puede ser medida en un tiempo dado. Los círculos se numeran en el orden en el que ocurren los eventos. Cada flecha representa una actividad, el elemento consumidor de tiempo de un programa, el esfuerzo que debe nacerse entre los sucesos; el tiempo de actividad es el periodo requerido para lograr un suceso y está representado por los números junto a las flechas.

En este ejemplo se muestra solamente un tiempo, pero en el programa; PERT original habían tres estimados de tiempo: el tiempo "optimista", que es un estimado del periodo requerido si todo funciona extraordinariamente bien; el tiempo "más probable", que es un estimado de lo que el ingeniero de proyecto realmente considera necesario para hacer el trabajo; y el tiempo "pesimista", que es un estimado basado en la suposición de que se enfrentará cierta medida lógica de mala suerte que no sea un desastre grave—. Estos estimados con frecuencia se incluyen en PERT ya que es muy difícil, en muchos proyectos de ingeniería y desarrollo, calcular el tiempo con precisión y en parte, según se cree, debido a que los ingenieros están dispuestos a realizar diversos estimados y harán su mejor esfuerzo para no llegar al estimado pesimista. Cuando se hacen varios cálculos, generalmente son promedios, con un énfasis especial en la estimación más probable; posteriormente se utiliza un solo estimado en los cálculos.

Montaje principal de un avión. Los eventos (principales puntos de referencia del avance) son: 1) se inicia el programa de pedidos; 2) se inicia la adquisición del motor; 3) se concluyen los planes y especificaciones; 4) se concluyen los

dibujos del fuselaje; 5) se presentan los requisitos de GFAE; 6) se otorga el subcontrato para o montaje de la cola; 7) se otorga el subcontrato para las alas; 8) concluye la fabricación del fuselaje; 9) concluye el montaje del motor en el fuselaje; 10) se reciben las 1 alas de los subcontratistas; 11) se recibe el montaje de la cola de los subcontratistas; 12) se recibe el GFAE; 13) el avión está terminado.

Nota: GFAE quiere decir equipo de avión proporcionado por el gobierno.

El siguiente paso es calcular la *ruta crítica*, es decir, la secuencia de sucesos que requieren el mayor tiempo y que por tanto disponen de nulo (o cero) tiempo de holgura. En la figura la ruta crítica se indica como los siguientes eventos 1-3-4-8-9-13. A lo largo de esta ruta, el tiempo de actividad para esta secuencia de sucesos es de 131.6 semanas; si la entrega prometida de 135 semanas, incluso esta ruta crítica había sido concluida 3.4 semanas antes del tiempo. Algunas de las otras rutas son casi tan largas como la ruta crítica. Por ejemplo, la ruta 1-2-9-13 requiere 129.4 semanas. Eso es algo común en las gráficas PERT y se acostumbra identificar varias rutas cruciales por orden de importancia. Aunque la ruta crítica tiende a cambiar en la medida en que los sucesos claves se retrasan en otras partes del programa, identificarla al principio permite una vigilancia estrecha de esta secuencia particular de eventos para asegurar que el programa total se termine a tiempo.

Los análisis más comunes de PERT implican cientos o miles de sucesos. Aunque los análisis más pequeños –entre ellos el insumo de logro de evento y el cálculo frecuente de la ruta crítica–, pueden hacerse manualmente, se estima que cuando hay en juego más de unos 200 a 300 sucesos, es prácticamente imposible realizar los cálculos sin una computadora.

Se acostumbra resumir las redes de tiempo-evento muy grandes y complejas en subredes y preparar la red resumida para someterla a la consideración de la alta gerencia. Por tanto, la red de la alta administración podría incluir cuarenta o cincuenta sucesos importantes, siendo cada uno un resumen de varios sucesos

secundarios. De hecho, es posible agrupar o dividir los eventos a fin de contar con una red PERT apropiada para todos los niveles de la gerencia.

Ventajas y debilidades. PERT tiene cinco *ventajas* importantes. Primero, obliga a los gerentes a planear, ya que es imposible realizar un análisis de tiempo-suceso sin tener planeación y ver la forma en que las partes se ajustan entre sí. Segundo, obliga a efectuar una planeación en toda la cadena de autoridad, debido a que todos los gerentes subordinados deben planear el evento del cual son responsables. Tercero, concentra la atención en elementos críticos que podrían requerir corrección. Cuarto, hace posible un tipo del control a futuro; un retraso afectará a la sucesión de eventos y posiblemente! a todo el proyecto, a menos que el gerente de alguna manera pueda compensar el tiempo acortando el de alguna acción en el futuro. Quinto, el sistema de red con sus subsistemas permiten a los gerentes dirigir los informes y presionar para que en el momento indicado se actúe en el lugar y nivel adecuados en la estructura de la organización. PERT tiene también algunas limitaciones. Debido a la importancia del; tiempo de actividad para su operación, no puede utilizarse cuando un programa es confuso y no se pueden hacer "estimados" razonables de la programación; sin embargo, aun en ese caso, se puede "lograr" cierta seguridad por medio de prácticas tales como asignar dos o más grupos de personas para que trabajen en un suceso cuando los costos lo permitan. La PERT tampoco es práctica para la planeación rutinaria de sucesos recurrentes, como la producción masiva; aunque puede utilizársele en esos casos, una vez que se tiene claramente elaborada una secuencia repetitiva de eventos, no se necesita contar con un control continuo. Una desventaja importante de PERT ha sido su enfoque en el tiempo solamente y no en los costos. Aunque este enfoque es adecuado para programas en los que el tiempo es esencial o cuando, como suele suceder, el tiempo y los costos tienen una relación directa muy estrecha, este instrumento es más útil cuando se le incluyen otras consideraciones además del tiempo. (Sin embargo, existe otro programa llamado PERT/COSTO que sí tiene en cuenta los costos).

PERT no es una panacea. No hace el trabajo de planeación, aunque sí obliga a que se planee. No hace que el control sea automático, pero establece un medio en el que los principios eficaces de control pueden ser apreciados y utilizados. Y al parecer requiere de menos gastos de los que podría pensarse. Establecer la red, sus análisis y sus interpretaciones y elaborar informes a partir de esta técnica probablemente requiere muy pocos gastos adicionales que los de la mayoría de las técnicas de control y planeación, a menos que el proceso se haya vuelto demasiado complicado.

CONTROL GENERAL Y PREVENTIVO

CONTROL DEL DESEMPEÑO GENERAL

La planeación y el control son vistos cada vez más como un sistema interrelacionado. Junto con las técnicas del control parcial, se han desarrollado dispositivos de control para medir el desempeño general de una empresa (o una división integrada o proyecto dentro de ella), frente a las metas totales.

Hay varias razones para el control del desempeño global. En primer lugar, así como la planeación general debe aplicarse a las metas de la empresa o una división importante, los controles generales también se deben aplicar. En segundo lugar, la descentralización de la autoridad, especialmente en las divisiones de producto o territoriales, crea unidades semiindependientes y éstas deben estar sometidas a controles generales para evitar el caos de una independencia total. En tercer lugar, los controles generales permiten medir el esfuerzo total del gerente de un área integrada y no sólo en partes del mismo.

Muchos controles generales en las empresas, como es de esperarse, son financieros. La empresa debe su existencia a la obtención de ganancias; sus recursos de capital son un elemento limitado y vital. Debido a que las finanzas son una fuerza de unión para los negocios, los controles financieros ciertamente son un importante indicador objetivo del éxito de los planes.

Las mediciones financieras también resumen, como denominador común, la operación de diversos planes. Además, indican con precisión los gastos totales

de los recursos para la consecución de las metas. Esto se aplica en todas las formas de empresas. Aunque el propósito de una empresa educativa o del gobierno no es obtener ganancias monetarias, cualquier gerente responsable debe tener alguna forma de saber lo que la consecución de la meta ha costado en términos de recursos. La contabilidad apropiada es importante no solamente para las empresas, sino para el gobierno también. El profeso Anthony de Harvard señala que en el gobierno, la contabilidad con frecuencia oculta hechos importantes. De otra manera, ¿cómo podría haber ocurrido que varias ciudades, entre ellas Nueva York, estuvieran casi en quiebra antes de que se tuvieran noticias claras de sus condiciones financieras?

Los controles financieros, como cualquier otro control, tienen que ser adecuados a las necesidades específicas de la empresa o la posición. Los doctores, abogados y gerentes en diversos niveles organizacionales tienen necesidades diferentes para el control de su área de operación. Los análisis financieros representan también una excelente "ventana" a través de la cual puede verse el logro en áreas no financieras. Por ejemplo, unas desviaciones de los costos planeados podría impulsar al gerente a encontrar las causas en una planeación deficiente, una capacitación inadecuada de los empleados u otros factores no financieros.

CONTROL DIRECTO FRENTE AL CONTROL PREVENTIVO

El análisis de los controles subraya la variedad de enfoques que los gerentes adoptan para lograr que los resultados respondan a los planes. La base del control es el hecho de que el resultado de los planes depende de las personas que los ponen en práctica. Por ejemplo, un deficiente sistema educativo no puede ser controlado mediante la crítica de su producto: un graduado mal preparado; una fábrica que produce bienes de calidad inferior no puede ser controlada tirando sus productos en el basurero y una empresa abrumada por quejas de los clientes no puede ser controlada ignorando a los quejosos. La responsabilidad de las desviaciones controlables recae en quien haya tomado decisiones poco afortunadas. Cualquier esperanza de abolir resultados

insatisfactorios se basa en el cambio de las acciones futuras de la persona responsable, a través de una capacitación adicional, la modificación de los procedimientos o una nueva política. Ésta es la clave del control de calidad de la administración.

Existen dos maneras de asegurarse de que las personas responsables modifiquen sus acciones futuras. El procedimiento normal es determinar quienes son la causa de los resultados insatisfactorios y obligarlos a que corrijan sus prácticas. Esto podría llamarse control directo. Otra posibilidad en el área de la administración es desarrollar mejores gerentes que apliquen con habilidad los conceptos, técnicas y principios, y que verán la administración y los problemas administrativos desde un punto de vista de sistemas, con lo que se eliminan los resultados indeseables causados por una mala administración. Esto se conoce como control preventivo.

CONTROL DIRECTO

En toda empresa se desarrollan cientos o inclusive miles de estándares para comparar la producción real de bienes o servicios (en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo) con los planes. Una desviación negativa indica (en términos de consecución de la meta, costo, precio, personal, horas de trabajo u horas de máquina) que el desempeño está por debajo de lo aceptable, normal o estándar, y que los resultados no están respondiendo a los planes.

Causas de desviaciones negativas respecto a los estándares

Las causas de las desviaciones negativas con frecuencia determinarán si las medidas de control son posibles. Un estándar incorrecto podría provocar desviaciones, pero aun cuando sea correcto, los planes podrían fracasar debido a 1) incertidumbre y 2) falta de conocimiento, experiencia o buen juicio por parte de los que toman las decisiones o ejecutan las acciones.

Incetidumbre. Los elementos que afectan un plan podrían agruparse en hechos, riesgos e incertidumbres. Los hechos, como el número de empleados,

costos o capacidad de la maquinaria, son conocidos. Se sabe mucho menos sobre el elemento de riesgo. Los riesgos asegurables rápidamente pasan a la condición de hechos mediante el pago de una prima conocida, y los costos de ciertos riesgos no asegurables podrían incluirse en una decisión del negocio con base en la rentabilidad. Sin embargo, la mayoría de los riesgos surgen de la incertidumbre. El total de hechos y riesgos es pequeño comparado con el elemento de incertidumbre, que comprende todo aquello sobre lo que no existe certidumbre. Por ejemplo, el éxito de un plan para fabricar pistones de aluminio dependerá no solamente de hechos y riesgos conocidos, sino también de incertidumbres como las condiciones mundiales futuras, la competencia de los metales conocidos y aún no conocidos y la tecnología de la energía que podría eliminar el uso de pistones por completo. Ni siquiera la probabilidad puede ser estimada para todos los factores inciertos, y no obstante éstos pueden echar a perder un plan.

Los errores administrativos provocados por sucesos no predecibles no pueden ser evitados. Asignar la responsabilidad personal por medio de técnicas de control directo es poco benéfico en esas situaciones.

Falta de conocimiento, experiencia o buen juicio. Los planes podrían fracasar y presentarse desviaciones negativas cuando el personal asignado a los puestos administrativos carece de los conocimientos y experiencia necesarios. Cuanto más alto en la estructura organizacional se encuentren los gerentes, mayor será el conocimiento y experiencia que requieren. Muchos años de experiencia como ingeniero, gerente de ventas, ejecutivo de producción o contralor podrían ser inadecuados para un gerente de alto nivel.

Es posible hacer correcciones si la causa del error es un mal juicio, ya sea que se deba a capacitación inadecuada, a la experiencia o la incapacidad para utilizar información apropiada en la toma de decisiones. Los gerentes pueden mejorar su instrucción y ser transferidos para adquirir mayor experiencia; también se les puede advertir que tengan un mejor conocimiento de la situación antes de tomar decisiones.

Suposiciones discutibles que sustentan el control directo

Además de su costo, las deficiencias del control directo podrían también ser resultado de suposiciones discutibles: 1) el desempeño puede ser evaluado, 2) existe responsabilidad personal, 3) el gasto de tiempo está garantizado, 4) los errores pueden descubrirse a tiempo y 5) la persona responsable tomará medidas correctivas.

1. Desempeño puede ser evaluado. A primera vista, casi cualquier empresa parece ser una madeja de controles. El insumo, la producción, el costo, los precios, el tiempo, las quejas y la calidad están sometidas a numerosos estándares, y éstos pueden expresarse en términos de consecución de la meta, tiempo, peso, tolerancias, promedios, márgenes, dólares e índices. En términos de utilidad, los estándares podrían ser correctos, aceptables o simplemente ser considerados mejor que nada. Un análisis riguroso con frecuencia revelará deficiencias de dos tipos. En primer lugar, la habilidad de un directivo para desarrollar gerentes potenciales, la eficacia de la investigación y la cantidad de creatividad, visión hacia el futuro y juicio en la toma de decisiones pocas veces pueden evaluarse con precisión.

La segunda deficiencia se refiere a la ubicación del control. Los gerentes saben que las etapas cruciales están en adquirir factores de insumo, manipularlos para producir un bien terminado y vender y distribuir el producto. En una operación fabril, por ejemplo, las etapas críticas serían recibir la inspección, la inspección de cada proceso de montaje, el embarque y la facturación. Son críticas debido a que el control eficaz aquí minimiza los costos. Ningún tipo de control en otros puntos puede compensar la falta de control en estas etapas.

2. Existe responsabilidad personal. En ocasiones ningún gerente es responsable de los malos resultados. El aumento de las tasas de intereses o inflación podrían provocar que los costos de muchas actividades crecieran

precipitadamente. La escasez de un combustible en particular quizás obligue al uso de fuentes de energía menos económicas. Y los mercados podrían contraerse por razones ajenas a la empresa.

3. El gasto de tiempo está garantizado. Ya sea que los gerentes realicen la investigación ellos mismos o la asignen a otros, debe disponerse de tiempo ejecutivo para determinar las causas de los resultados deficientes. Grande; pérdidas por desperdicios, por ejemplo, podrían requerir juntas a las que asistieran personas que representen el control de calidad, planeación de producción, ingeniería, compras y manufactura. El paso del tiempo daría una perspectiva muy diferente de los hechos. Estos problemas podrían convencer a los gerentes de que el costo de la investigación excede cualquier beneficio que pudiera obtenerse. Esto con frecuencia limita la investigación de las violaciones claras de los estándares.

4. Los errores pueden descubrirse a tiempo. El descubrimiento de las desviaciones en los planes con frecuencia llega demasiado tarde como para que se tomen acciones efectivas. Aunque el control real puede aplicarse solamente a la acción futura, la mayoría de los controles se basan en datos históricos, que están a la disposición de los gerentes. Por supuesto, los gerentes deben interpretarlos en términos de sus implicaciones para el futuro.

El costo de los errores en arcas importantes (como el flujo de efectivo o los inventarios) ha conducido al uso de las técnicas de corrección anticipante como la base del control. Debido a que no es fácil utilizar estas técnicas, la tendencia natural a basarse en informes históricos bloquea seriamente los controles adecuados. Las técnicas de control de la corrección anticipante ofrecen esperanza, pero hasta el momento no han sido ampliamente desarrolladas o utilizadas. Ningún gerente tiene en realidad un control completo a menos que pueda corregir los errores. Y la mejor forma de corregirlos es evitarlos.

5. **La persona responsable tomará medidas correctivas.** Determinar la responsabilidad no necesariamente significa que se corrijan las cosas. Los elevados costos de producción, por ejemplo, podrían atribuirse a un gerente de mercadotecnia que insiste en que una "ligera" modificación del producto hará que su venta sea más fácil y que eso "realmente" no representa un cambio en la serie o corrida de producción. Si el gerente es miembro de la alta gerencia, un investigador subordinado podría sentirse intimidado. Aunque podría realizarse un gran esfuerzo por corregir a los gerentes subordinados, en ocasiones es muy difícil corregir a un ejecutivo al que se le reporta.

EL PRINCIPIO DEL CONTROL PREVENTIVO

El principio del control preventivo se basa en la suposición de que la mayor parte de la responsabilidad por las desviaciones negativas de los estándares puede determinarse si se aplican fundamentos de la administración. Marca una clara distinción entre los informes de desempeño, esenciales en cualquier caso, y determina si los gerentes actúan de acuerdo con los principios establecidos en el desempeño de sus funciones. Por tanto, el **principio del control preventivo** puede ser establecido en la siguiente forma: cuando mayor sea la calidad de los gerentes y sus subordinados, menor será la necesidad de controles directos.

La adopción generalizada del control preventivo debe estar precedida por un entendimiento más amplio de los principios, funciones y técnicas gerenciales, así como de la filosofía de la administración. Aunque ese entendimiento no se logra fácilmente, puede ser obtenido a través de una formación universitaria, experiencia en el empleo, asesoría por parte de un superior experto y una autoeducación constante. Además, en la medida en que se realizan progresos en la evaluación de los gerentes como tales, es posible esperar que el control preventivo adquiera un significado y eficacia más prácticos.

Suposiciones del principio del control preventivo

La conveniencia del control preventivo se basa en tres suposiciones: 1) los gerentes hábiles y expertos cometen un mínimo de errores, 2) el desempeño gerencial puede ser evaluado y los conceptos, principios y técnicas de administración son estándares útiles de diagnóstico para evaluar el desempeño gerencial y 3) la aplicación de los fundamentos de la administración puede ser evaluada.

- 1. Que los gerentes hábiles y expertos cometen un mínimo de errores.** Con frecuencia se ha citado a J. P. Morgan, según el cual las decisiones de los buenos gerentes son correctas dos terceras partes del tiempo. Sin embargo, un análisis preciso de la calidad de la toma de decisiones no debe basarse en la cantidad de errores, sino que debe centrarse en la naturaleza del error. Como dijo en alguna ocasión J. Paul Getty. Su principal preocupación en su imperio mundial no era el porcentaje de decisiones en las que un ejecutivo tenía razón o se equivocaba: podía fallar en solamente el 2% de ellas y poner en grave peligro una compañía si los errores eran críticos. Los gerentes lógicamente pueden ser responsabilizados por el desempeño de sus funciones debido a que estas funciones deben emprenderse en concordancia con los fundamentos de la administración. Sin embargo, la responsabilidad no puede ser determinada por errores atribuibles a factores ajenos a la autoridad del gerente o su habilidad para pronosticar el futuro con suficiente precisión.
- 2. Los fundamentos de la administración pueden ser utilizados para medir el desempeño.** El propósito esencial de esta obra es reunir conceptos, principios, teoría y técnicas básicas o enfoques de la administración y relacionarlos con un sistema de funciones gerenciales. Como se indicó en capítulos previos, su certidumbre y totalidad varían considerablemente, dependiendo en gran medida del grado de conocimiento que se tiene de la administrado. Por ejemplo, existe una mayor aceptación general de algunos de los principios de organizar que la que se da en relación con los principios

referentes a otras funciones. No obstante, los autores están convencidos de que los fundamentos presentados aquí son útiles para medir el desempeño gerencial, aun cuando esta afirmación será indudablemente refinada y verificada por futuros especialistas.

3. La aplicación de los fundamentos de la administración puede ser evaluada. La evaluación ofrece mediciones periódicas de la habilidad con que los gerentes aplican los fundamentos de la administración. Esto puede hacerse no solamente juzgando el desempeño con respecto a los fundamentos, sino también enfrentarlos a series de preguntas muy objetivas. En el capítulo Use presentó un enfoque de la evaluación apropiada de los gerentes como tales, La habilidad de fijar y alcanzar objetivos verificables es un indicador del desempeño de un gerente. Sin embargo, mucho depende de la posibilidad de evaluar el desempeño de un gerente en su posición. Por primitivos que parezcan estos estándares de medición en la etapa actual de la administración, es posible que destaquen la medida en que un individuo tiene el conocimiento la habilidad requerida para desempeñar un papel gerencial.

Ventajas

Controlar la calidad de los gerentes y, por lo tanto, minimizar los errores ofrece varias ventajas. En primer lugar, se logra una mayor precisión al asignar una responsabilidad personal. Con toda seguridad la evaluación continua de los gerentes descubrirá deficiencias y debe ser una base de la capacitación específica dirigida a eliminarlas.

En segundo lugar, el control preventivo deberá acelerar la acción correctiva y hacerla más eficaz. Alimenta el control mediante el autocontrol. Al saber que los errores surgirán en una evaluación, los gerentes tratarán por sí mismos de determinar su responsabilidad y realizar correcciones voluntarias, Por ejemplo, un informe de desperdicio excesivo probablemente haga que el supervisor del departamento averigüe rápidamente si el exceso se debe a una mala dirección

de los subordinados o a otros factores. El mismo informe hará que el inspector en jefe analice si los empleados de inspección actuaron adecuadamente, que el agente de compras verifique el material comprado de acuerdo con las especificaciones de ingeniería y que los ingenieros determinen si se especificó el material apropiado. Toda esta acción puede ser inmediata y voluntaria. Los gerentes que llegan en privado a la conclusión de que ellos cometieron el error tienen más probabilidades de hacer su mejor esfuerzo para evitar la recurrencia, ya que se dan cuenta de su responsabilidad.

La tercera ventaja del control preventivo es el potencial de aligerar la carga provocada ahora por los controles directos. Esto es un avance neto, ya que la evaluación de los gerentes forma ya parte de la administración de personal. Todavía se desconoce la cantidad de ahorros potenciales, aunque debe ser considerable.

Finalmente, la ventaja psicológica del control preventivo es impresionante. El sentimiento que tienen los subordinados de que los superiores no evalúan en forma imparcial se basa en presentimientos y personalidad y utilizar estándares de medición inadecuados es casi universal, pero el control preventivo del tipo que se sugiere en el capítulo 14 puede ayudar en buena medida a eliminar este sentimiento. Los gerentes subordinados saben lo que se espera de ellos, entienden la naturaleza de la administración y sienten una relación estrecha entre el desempeño y la medición.

RESUMEN DE LOS MÁS IMPORTANTES PRINCIPIOS O NORMAS DEL CONTROL

Propósito y naturaleza del control

El propósito y la naturaleza del control podrían resumirse en los siguientes principios:

1.-Principio del propósito del control. La tarea del control es garantizar que, los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos y ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

2.-Principio de los controles dirigidos al futuro. Dadas las diferencias de tiempo en el sistema total de control, cuanto más se base un sistema de control en la corrección anticipante más que en la simple retroalimentación de la información, mayor oportunidades tendrán los gerentes de prever desviaciones indeseadas de los planes y tomar medidas a tiempo para evitarlas.

Estos dos principios hacen subrayar el propósito del control en cualquier sistema de acción administrativa, como el de asegurar que los objetivos sean cumplidos a través de la detección de las desviaciones y la toma de medidas correctivas tendientes a alcanzarlos. Además, el control, como la planeación, debe ser planeado a futuro. Este principio con frecuencia se ignora en la práctica, en gran parte porque los avances actuales de la administración no ha proporcionado sistemas de control anticipado, Los gerentes en general han recurrido a datos históricos, que podrían ser adecuado, para el pago de impuestos y determinar las ganancias de los accionistas, pero no son lo suficientemente buenos para el control más eficaz. Al carecer de medios para prever el futuro, la referencia a la historia, con base en la suposición, tan discutible de que "lo pasado es prólogo del futuro", es mejor, que no basarse en nada, Sin embargo, las diferencias de tiempo en el sistema de control

administrativo hacen imperativo realizar mayores esfuerzos para hacer que el control dirigido a futuro sea una realidad.

3.-Principio de la responsabilidad del control. La responsabilidad esencial para ejercer el control es del gerente encargado de la realización de los planes. Ya que la delegación de autoridad, la asignación de tareas y la responsabilidad por algunos objetivos competen a los gerentes individuales, se deduce que el control de este trabajo debe ser ejercido por cada uno de ellos. La responsabilidad de un gerente no puede anularse o abrogarse sin cambios en la estructura de la organización.

4.-Principio de la eficacia de Incontroles. Las técnicas y sistemas de control son eficientes. Si detectan e iluminan la naturaleza y causas de las desviaciones de los planes, con un mínimo de costos en otras consecuencias indeseable. Las técnicas de control tienden a tomarse costosas complejas y engorrosas. Los gerentes podrían absorberse tanto en el control que pasarán más tiempo del que es recomendable tratando de detectar una desviación. He aquí algunos ejemplos de control ineficiente; los controles presupuestarios detallados que atan de manos a un subordinado, los controles matemáticos complejos que limitan la innovación y los controles de compra que retrasan las entregas y cuestan más que el bien comprado.

5.-Principio de control preventivo. Cuanto mayor sea la calidad de los gerentes en un sistema administrativo, menor será la necesidad de controles directos. La mayoría, de los controles se basan en gran medida en que los seres humanos cometen errores y con frecuencia no reaccionan a los problemas corrigiéndolos adecuada y rápidamente. Cuanto más preparados estén los gerentes, más fácil será que perciban las desviaciones de los planes y tomen medidas a tiempo para evitarlas.

5.-Estructura del control

Los principios que se presentan a continuación tienen por objeto señalar la forma en que los sistemas y técnicas de control pueden diseñarse, para mejorar la calidad del control gerencial.

6.-Principio de reflexión de los planes. Cuanto más claros, completos e integrados sean los planes y estén mejor diseñados los controles para reflejar esos planes, más eficazmente responderán los controles a las necesidades de los gerentes, posible que un sistema de controles sea diseñado sin planes, ya que la tarea del control es asegurar que los planes funcionen como fueron pensados. No debe haber duda, de que, cuanto más claros, completos e integrados; sean estos planes y cuanto mejor diseñadas estén las técnicas de control para seguir el progreso de estos planes, más eficaces serán.

7.-Principio de adecuación organizacional. Cuanto más clara, completa e integrada sea una estructura organizacional, y cuanto mejor estén diseñados, los controles para reflejar el lugar en la estructura organizacional donde se encuentra la responsabilidad por la acción, más facilitarán la corrección de las desviaciones, de esos planes.

Los planes son puestos en práctica por el personal. Las desviaciones de los planes deberán ser responsabilidad en primer lugar de los gerentes que tienen en sus manos la tarea de ejecutar los programas de planeación. Debido que la función de una estructura organizacional es definir un sistema de papeles, se deduce que los controles deberán ser diseñados para que afecten al papel en donde está la responsabilidad del cumplimiento de un plan.

8.-Principio de individualidad de los controles. Cuanto más entendibles sean las técnicas de control y la información para los gerentes que deben utilizarlos, más se emplearán y más producirán mejores controles.

Aunque algunas técnicas de control e información pueden ser utilizadas en la misma forma por diversos tipos de empresas y gerentes en general los controles deberán ser adaptados para responder a las necesidades individuales de los

gerentes. Parte de esta individualidad está relacionada con el puesto en la estructura organizacional, como se señaló en el principio anterior. Otro aspecto de la individualidad es adaptar los controles al del tipo y nivel de entendimiento de los gerentes. Se han visto tanto a presidentes de compañías como a supervisores elevar las manos al ciclo completamente desalentado; (con frecuencia por razones muy distintas) ante lo ininteligible y la forma inapropiada de la información relativa al control. El contralor orientado a la cifras se sintió muy contento ante la escena. La información del control que un gerente no pueda o no vaya a utilizar tiene poco valor práctico.

9.-El proceso del control

El control, que con frecuencia es en gran medida una cuestión de técnica, se basa esencialmente en el arte de la administración, en el conocimiento en algunas instancias. Sin embargo, hay algunas propuestas o principios que experiencia ha demostrado que tienen amplia aplicación.

10.-Principio de estándares. El control eficaz exige estándares objetivos, precisos y adecuados.

Debe haber una manera simple, específica y verificable de medir si un programa de planeación está siendo seguido como estaba previsto. El control se logra a través de las personas, Incluso el mejor gerente no puede evitar ser influido por factores personales, y el desempeño real en ocasiones se oculta bajo una personalidad brillante u oscura o por la habilidad de un subordinado para "vender" un desempeño deficiente. En el mismo sentido, los buenos estándares de desempeño, aplicados objetivamente, tendrán mayor probabilidad de ser aceptados por los subordinados porque lo consideran justos y razonables.

11.-Principio de control de punto crítico. El control eficaz requiere atención especial a los factores que son críticos para evaluar el desempeño en relación con los planes.

Normalmente sería un desperdicio y algo innecesario que los gerentes siguieran todos los detalles en la ejecución de un plan. Lo que sí deben saber es que los planes están siendo realizados. Por lo tanto, concentran su atención en factores sobresalientes del desempeño que indicarán, sin ver el todo, cualquier desviación importante de los planes. Quizá todos los gerentes puedan preguntarse qué cosas en sus operaciones mostrarán mejor si están cumpliéndose los planes de que son responsables.

12.-Principio de excepción. Cuanto más concentren los gerentes sus esfuerzos de control en excepciones importantes, más eficaces serán los resultados de su control.

Este principio afirma que los gerentes deben concentrarse en las desviaciones importantes: las situaciones particularmente buenas o malas. A menudo se confunde con el principio de control de puntos críticos, y en efecto tiene similitudes. No obstante, el control de puntos críticos tiene que ver con el reconocimiento de los puntos que hay que observar, en tanto que el principio de excepción se relaciona con la observación de la magnitud de las desviaciones en estos puntos.

13.-Principio de flexibilidad de los controles. Si se quiere que los controles sigan siendo eficaces a pesar de fallas o cambios imprevistos en los planes, se necesita cierto grado de flexibilidad en su diseño.

De acuerdo con este principio, los controles no deberán estar tan inflexiblemente vinculados con los planes como para que resulten inútiles si todo el plan fracasa o cambia de repente. Hay que señalar que este principio se aplica a los fracasos de los planes, no a los de las personas que operan bajo los planes.

14.-Principio de acción. El control se justifica sólo si las desviaciones indicadas o experimentadas en los planes son corregidas por medio de la planeación, organización, integración de personal y dirección adecuados.

Existen casos, en que esta sencilla verdad se olvida. El control es una pérdida de tiempo gerencial y de staff a menos que sea seguido por acciones. Sí se encuentran desviaciones en el desempeño realizado o proyectado, es necesario actuar con un rediseño de los planes o con planes adicionales para volver al curso normal. Podría requerirse una reorganización. Podría necesitarse el reemplazo de subordinados o capacitarlos para que hagan el trabajo deseado. O quizás no haya otra falla más que una falta de dirección y liderazgo para lograr que un subordinado entienda los planes o se sienta motivado para seguirlos. No obstante, en cualquier caso es necesario intervenir y actuar.

LAS ESTADÍSTICAS DE UN HOSPITAL GENERAL

Todo hospital debe preparar, para su propio uso y/o para remitirlo a las autoridades superiores, diferentes tipos de informes, que muestren la clase de labor desarrollada y la forma como se lleva a cabo ésta, durante un determinado período de tiempo (día, semana, mes, trimestre, semestre, año o cualquier periodo que la necesidad aconseje).

Todo esquema de este tipo se procurará siempre que sea estandarizado y debe confeccionarse de tal manera que, en un formulario impreso, conteniendo un número de hojas suficiente, se pueda consignar los datos que se consideren pertinentes (cifras absolutas y relativas, tasas, razones etc.), con notas, observaciones y comentarios que sea necesario incluir en provecho de una mejor información del usuario.

Es necesario señalar que un informe de esta naturaleza, no es sólo un conjunto de indicadores más o menos bien ordenarlos, sino un documento integral que sirva al Director y sus colaboradores inmediatos, así como a niveles técnico administrativos superiores, para formarse juicios acertados y tomar decisiones apropiadas, tanto en el campo médico como en el administrativo.

El contenido de estos informes hospitalarios está subordinado a una serie de factores, entre los que hay que destacar la finalidad y la periodicidad, muy propios de cada institución, que son determinantes en el tipo de esquema de presentación que se adopte y lógicamente en la cantidad y tipo de datos que incluyan.

En líneas generales, el ideal está representarlo aquel documento que, con el esquema más simple y menor número de datos sea capaz de mostrar objetivamente, la situación real del hospital. Esta concepción, muy difícil de alcanzar, esta subordinada no sólo a la capacidad técnica de quien proyecte el documento, sino también a su habilidad e intuición, porque la buena presentación estadística todavía es ciencia y arte en conjunto.

Nosotros hemos desarrollado un modelo de Informe mensual; que pretendemos cumpla solamente el papel que le estamos asignando, esto es; servir de modelo,

y como tal lo ofrecemos, con la esperanza de que con los recortes y agregados que la necesidad y la experiencia aconsejen, cada persona o cada institución lo adecúe a sus propias necesidades, produciendo finalmente un documento útil y práctico para su propio uso.

Hablando de diseños adecuados á las propias: necesidades; en nuestro país, por ejemplo, el Ministerio de Salud, en la División de Estadística, recibe un informe mensual de cada hospital, que consigna información sobre producción de servicios, a más de otros informes pertinentes, como el anual sobre recursos hospitalarios.

Asimismo, la Seguridad Social, que posee un Sistema Estadístico, basado en sus propias necesidades y en el esquema general de la OIT (Norma mínima para estadísticas de la Seguridad Social), cuenta en su sistema asistencial con un sistema de información adecuado a sus fines, en diseño y periodicidad.

Lo señalado nos está diciendo que en cada país y en cada institución, se deben generar los informes apropiados a sus fines, aunque, como es lógico, tiene que existir un esquema director básico, un común denominador aplicable a todas las instituciones del sector Salud, públicas o privadas. Apoyados en esa idea, el esquema que presentaremos, está estructurado en base a varios tipos de informes hospitalarios de periodicidad mensual, tanto nacionales como extranjeros, de los que se ha procurado tomar aquello que creemos puede ser utilizado por la mayor parte de los hospitales de nuestro medio.

El modelo, por razones de orden práctico, lo hemos considerado como perteneciente a un hipotético hospital que llamamos "Principal"; para comprender mejor el mismo, vamos a consignar algunas de sus características generales, pese a que se explica por sí mismo.

- a. No se incluye instructivos de llenado, simplemente al pie de la página se consignan las aclaraciones pertinentes, en el entendido que quien lo confecciona y quien lo interpreta conoce lo suficiente de estadística hospitalaria, en lo referente a definiciones, tasas razones, etc., que son

indispensables no sólo para poder confeccionar un modelo de informe, sino también para el llenado correcto del mismo y su Interpretación adecuada.

- b. Dentro del diseño de cada rubro específico se ha ubicado a la izquierda un número de código y a la derecha un casillero para el valor, al final de cada página se coloca un espacio en blanco para observaciones o notas, que se utilizará, cuando fuere necesario, consignando el código del rubro como referencia. Si la nota u observación es muy larga, se usará una hoja adicional con las referencias pertinentes.
- c. Por cada unidad específica (especialidades) se preparará una hoja individual
- d. En el modelo no se incluyen todos los departamentos, y en aquellos que se han tomado en cuenta, sobre todo en los intermedios y finales, no se consideran todas las actividades que desarrollan, debido a que se ha procurado seleccionar las que sirven mejor para juzgar el funcionamiento global de la institución, sin que esto signifique que sólo los incluidos son importantes.
- e. Teniendo en cuenta la importancia que tienen, para elevar el nivel de atención al paciente; tanto el desarrollo de la docencia como la investigación, así como la existencia de un sistema de auditoría médica eficiente, se incluye en forma individualizada en cada uno de estos aspectos.
- f. Un aspecto también trascendente que muchas veces se pasa por alto en informes de esta naturaleza, es el referente a la situación general del edificio, áreas verdes, etc., que deben ser preocupación permanente del Director y demás autoridades, por la importancia que tiene su perfecto estado y buena conservación para el bienestar del paciente; uniéndose a esto la situación de los equipos tanto fijos como móviles; en consecuencia, en nuestro modelo incluimos una serie de espacios para las anotaciones pertinentes.
- g. Al final del documento se considera también suficiente cantidad de espacio para que pueda incluirse, tanto comentarios como sugerencias, en relación al hospital en conjunto.

HOSPITAL PRINCIPAL

INFORME MENSUAL A LA DIRECCIÓN

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<u>HOSPITALIZACIÓN</u>	
✓ Camas de dotación	
✓ Camas/día disponibles	
✓ Camas/día ocupadas	
✓ Promedio diario de ingresos	
✓ Existencia de hospitalizados al iniciar el mes	
✓ Ingresos en el mes	
✓ Egresos en el mes	
✓ Altas	
✓ Defunciones	
✓ De más de 48 horas de hospitalización	
✓ De menos de 48 horas de hospitalización	
✓ Tasa de mortalidad bruta	
✓ Tasa de mortalidad institucional	
✓ Promedio de permanencia	
✓ Porcentaje de ocupación (camas)	
✓ Traslados	
✓ Cunas de retén de dotación	
✓ Cunas de retén/día, disponibles	
✓ Cunas de retén/día, ocupadas	
✓ Porcentaje de ocupación (cunas de retén)	
✓ Defunciones fetales (natimueertos)	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
-------	--------------------

<p>CONSULTA EXTERNA (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total de días trabajados ✓ Total de horas consultorio ofrecidas ✓ Total de horas/médico de atención ✓ Total de consultas otorgadas ✓ Primeras consultas en el año ✓ Consultas subsecuentes en el año ✓ Total de consultas programadas (citas) ✓ Total de consultas otorgadas con cita ✓ Total de consultas otorgadas sin cita ✓ Porcentaje de cumplimiento de las citas ✓ Total de pacientes de interconsulta (3) ✓ Total de pacientes derivados (4) ✓ Pacientes de consulta externa hospitalizados ✓ Índice consulta/hospitalización 	
---	--

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<p>CONSULTA ODONTOESTOMA TOLGGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total de días trabajados ✓ Total de horas/odontólogo de atención ✓ Total de atenciones en UTOs ✓ Total de pacientes atendidos ✓ Total de primeras atenciones en el año ✓ Atenciones subsecuentes en ✓ Total de pacientes citados ✓ Total de paciente, que cumplieren con la cita ✓ Porcentaje de cumplimiento de citas 	

RUBRO	DATOS
--------------	--------------

	NUMÉRICOS
<p><u>EMERGENCIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total de pacientes atendidos ✓ Pacientes de responsabilidad institucional ✓ Pacientes atendidos por Ley de emergencia ✓ Pacientes atendidos en observación ✓ Pacientes remitidos a su domicilio ✓ Pacientes referidos a la consulta externa ✓ Pacientes remitidos a otras instituciones ✓ Pacientes hospitalizados índice de pacientes atendidos/pacientes hospitalizados 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<p><u>MEDICINA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio epidemiológico realizado ✓ Casos descubiertos por estudio epidemiológico ✓ Fotofluoroscopias practicadas ✓ Personas inmunizadas ✓ Inmunización activa (número de dosis) ✓ Inmunización pasiva (número de dosis) ✓ Mantoux aplicadas ✓ Mantoux leídas 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<p><u>LABORATORIO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total de personas atendidas ✓ Análisis realizados ✓ Estudios hematológicos ✓ Estudios de química clínica 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios microbiológicos y parasitológicos ✓ Estudios endocrinológicos ✓ Estudios de orina ✓ Otros análisis 	
--	--

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<u>ANATOMÍA PATOLÓGICA</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total de estudios efectuados ✓ Citología exfoliativa ✓ Biopsias ✓ Piezas quirúrgicas ✓ Autopsias efectuadas ✓ Porcentaje de autopsia ✓ Porcentaje de cirugía innecesaria 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<u>DIAGNOSTICO POR IMÁGENES</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Radiodiagnóstico ✓ Personas atendidas ✓ Ecografía ✓ Estudios ecográficos realizados ✓ Placas utilizadas Placas inutilizadas ✓ Índice placa utilizadas/placa inutilizada ✓ Gammagrafías ✓ Estudios gammagrafías ✓ Placas utilizadas ✓ Placas inutilizadas ✓ Índice placa utilizada/ Placa inutilizada 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<p>BANCO DE SANGRE</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total de donantes ✓ Total de donaciones (en unidades) ✓ Total de transfusiones (en unidades) <ul style="list-style-type: none"> * a pacientes hospitalizados * a pacientes de consulta externa * a pacientes de emergencia ✓ Total de cc. transfundidos 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<p><u>TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pacientes atendidos ✓ Pacientes irradiados por Rx ✓ Pacientes nuevos ✓ Pacientes antiguos ✓ Pacientes irradiados con Radioisótopos ✓ Pacientes nuevos ✓ Pacientes antiguos 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<p><u>TERAPIA FÍSICA Y REHABILITACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total pacientes atendidos en terapia física ✓ Total de atenciones efectuadas en terapia física ✓ Total de pacientes atendidos en rehabilitación ✓ Total de atenciones efectuadas en rehabilitación 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<p><u>CENTRO QUIRURGICO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total de operaciones efectuadas ✓ Total de anestésias aplicadas <ul style="list-style-type: none"> * Generales * Raquídeas * Epidurales * Otras ✓ Accidentes anestésicas ✓ Defunciones por causa anestésica ✓ Porcentaje de accidentes anestésicos ✓ Porcentaje de muertes anestésicas 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<p><u>FARMACIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Total de recetas atendidas ✓ Total de unidades de medicamentos prescritos ✓ Total de medicamentos prescritos fuera del petitorio 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<p><u>SERVICIO SOCIAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pacientes atendidos ✓ Estudios efectuados ✓ Entrevistas realizadas ✓ Casos resueltos 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS

<u>EXAMENES ESPECIALES</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Electrocardiogramas ✓ Electroencefalogramas ✓ Mediciones de vista 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<u>NUTRICIÓN Y DIETETICA</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Total de raciones diarias servidas ✓ A los pacientes ✓ Al personal ✓ Biberones suministrados 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<u>LAVANDERIA Y ROPERIA</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Total de kilos de ropa lavada ✓ Total de piezas reparadas ✓ Total de piezas confeccionadas ✓ Total de piezas compradas ✓ Total de piezas descartadas índice: kilos de ropa lavada/paciente 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<u>ACTIVIDADES ACADÉMICAS Y DE ENSEÑANZA</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promedio diario de alumnos de pre-grado que acuden al hospital ✓ Número de internos ✓ Número de residentes ✓ Alumnos de enfermería ✓ Total de actividades educativas desarrolladas ✓ Congresos 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conferencias ✓ Mesas redondas ✓ Sesiones anatomo – clínicas ✓ Lecciones clínicas ✓ Otras actividades ✓ Total de horas de capacitación de personal no médico 	
--	--

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<p><u>AUDITORÍA MÉDICA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Historia en curso ✓ Trabajos iniciados en el mes ✓ Trabajos terminados 	

RUBRO	DATOS NUMÉRICOS
<p style="text-align: center;"><u>HOSPITALIZACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Camas ríe dotación ✓ Camas/día disponibles ✓ Cama/día ocupadas ✓ Promedio diario de ingresos ✓ Existencia Hosp. al inicio del mes ingresos en el mes ✓ Transferencias recibidas Egresos en el mes Alta?; ✓ Ingreso en el mes <ul style="list-style-type: none"> * Trasferencias recibidas ✓ Egresos en el mes ✓ Atlas ✓ Defunciones <ul style="list-style-type: none"> * De mas de 46 horas * De menos de 48 horas ✓ Trasferencias enviadas ✓ Interconsultas 	

<ul style="list-style-type: none">✓ Promedio de Permanencia✓ Porcentaje de ocupación✓ Total de días trabajados✓ Total de horas/consultorio ofrecidas✓ Total de horas/médico de atención✓ Total de consultas otorgadas✓ Primeras consultas en el año✓ Consultas subsecuentes en el año✓ Consultas programadas con cita✓ Consultas Otorgadas con cita✓ Consultas otorgadas sin cita✓ Porcentaje de cumplimiento de citas✓ Total de interconsultas solicitadas✓ Total de interconsultas otorgadas✓ Pacientes hospitalizados✓ Índice consulta/hospitalización✓ Camas de dotación✓ Camas/día disponibles✓ Camas/día ocupadas✓ Promedio diario de ingresos✓ Existência hospitalizacion al inicio del mes✓ Ingresos en el mes✓ Transferências recibidas✓ Egresos em el mes✓ Altas✓ Defunciones✓ Menos de 48 horas✓ Más de 48 horas✓ Transferencias enviadas✓ Promedio de permanencia✓ Porcentaje de ocupación	
--	--

<ul style="list-style-type: none">✓ Total de partos atendidos✓ Partos a término✓ Eutósicos✓ Distósicos✓ Total nacidos vivos<ul style="list-style-type: none">* a término* prematuros✓ Total operaciones obstétricas<ul style="list-style-type: none">✓ Cesáreas✓ Fórceps✓ Vacum extractor✓ Otros✓ Total de legrados✓ Muertes fetales✓ Porcentaje de mortalidad de recién nacidos✓ Porcentaje de mortalidad materna	
---	--