

308902

16
24.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



TEORIA DE LA EMPRESA Y LA ADMINISTRACION

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
RUBEN JESUS / MARTINEZ ELHORE
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE LA TESIS: LIC. GABRIEL GONZALEZ CHAVEZ

MEXICO, D. F.

JULIO DE 1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria:

A mi esposa

Quien con su comprensión, apoyo, impulso y cariño me ayudó a concluir este trabajo

ÍNDICE

Prólogo	IV
Agradecimientos	V
Introducción	VI
Temario	IX
Capítulo I: Administración	1
Capítulo II: Empresa	12
Capítulo III: Planeación	41
Capítulo IV: Organización	66
Capítulo V: Integración	88
Capítulo VI: Dirección	100
Capítulo VII: Control	110
Conclusiones	116
Bibliografía	118

PRÓLOGO

Este trabajo responde a una inquietud de muchos años. Desde chico, y por el ejemplo de familiares, me gustó el mundo de las empresas. Decidí estudiar la carrera de Administración. Mientras cursaba la carrera, junto con mi hermano, formamos una pequeña empresa: Comercializadora Saint Joseph S.A. de C.V., empezamos vendiendo casimires en forma personal, posteriormente pusimos una tienda de trajes. Actualmente Comercializadora Saint Joseph, manejada por mi hermano, es una empresa que diseña, fabrica y comercializa uniformes ejecutivos.

El haber trabajado en esta empresa me mostró lo difícil que es manejar un negocio, y la importancia que tiene aprovechar las enseñanzas de nuestros profesores. Debido a estas circunstancias tomé la decisión de investigar a fondo el manejo de una empresa. Para lograr dicho propósito procuré la lectura de libros y revistas cuya temática abordara la realidad de la empresa, además de pláticas con empresarios, académicos y gente relacionada con el mundo empresarial.

Independientemente del trabajo que implica la elaboración de una tesis, disfruté mucho el proceso de investigación, gracias al cual mis inquietudes respecto al conocimiento y manejo de la empresa fueron encontrando respuestas. Respecto a las fuentes de investigación, debo mencionar, especialmente, los libros de Peter F. Drucker, Carlos Llano, Rodolfo Luthé - base de la teoría de la empresa que se desarrolló en este trabajo - Harold Koontz, Heinz Wehrich, James A. F. Stoner y R. Edward Freeman. Además de otros, que se mencionan en la bibliografía.

Mi objetivo al hacer este trabajo es que pueda servir a muchas personas a entender mejor la empresa y su manejo.

AGRADECIMIENTOS

En especial quiero agradecer al profesor Gabriel González Chávez su amistad y paciencia. Sin su apoyo difícilmente se hubiera podido hacer este trabajo.

Quisiera también expresar mi agradecimiento a todas las personas, familiares, amigos y profesores que de una u otra forma me brindaron su apoyo para la realización de esta tesis.

En forma especial deseo agradecer a las siguientes personas su impulso y apoyo: A Lupita, mi querida esposa, a mis padres, a mi tía Lourdes y a mi jefe el C.P. Claudio M. Rivas Cuevas.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende explicar qué es la empresa y cómo administrarla. No se busca estudiar la administración por la administración, sino como el instrumento que ha ayudado a desarrollar de manera significativa a las empresas. Analizamos a la empresa por la importancia que tiene para la sociedad.¹ Por estas razones partimos de una teoría de la empresa². A partir de esta teoría se desarrolla la teoría administrativa, es decir, la teoría de cómo se pueden manejar las organizaciones³.

Para redondear la idea anterior nos puede ayudar el siguiente apunte de Peter F. Drucker:

Las empresas comerciales e industriales - y también las instituciones de servicios públicos - son órganos de la sociedad. No existen como un fin en sí mismo, sino para cumplir un propósito social específico y para satisfacer una necesidad específica de la sociedad, la comunidad o el individuo. No son fines por derecho propio, sino medios. El interrogante apropiado que debemos formular en relación con ellas no es qué son sino qué actividad se les atribuye y cuáles son sus tareas.⁴ A su vez, la administración es el órgano de la institución. Carece de función propia y en realidad no tiene existencia autónoma. Nada significa la administración separada de la institución a la cual sirve.⁵

En todos los capítulos se parte de una definición, y se busca ir desglosando ésta en los temas que abarca cada uno, agregando temas que buscan dar una mejor idea de su contenido.

El capítulo primero es el preámbulo de esta tesis; en él se da una definición de administración, se expone una breve historia de la empresa y la administración. Se hace también una breve semblanza de los autores, que a nuestro criterio son los más representativos de esta disciplina, y por último, se explica el porqué es importante la administración.

Al estudiar varias teorías de la administración, busqué una definición de administración que explicara en forma sencilla y clara la esencia de todas estas teorías, y concluí la siguiente: Es la disciplina que estudia de forma sistemática cómo manejar una empresa u organización.⁶

¹ Vid infra cap II, tema 2.5.1

² Vid infra Cap II

³ Vid infra Cap I, III, IV, V, VI, VII y conclusiones

⁴ DRUCKER, Peter: *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1975, p. 29.

⁵ Idem

⁶ También podemos entender a la administración como el órgano de gobierno de una empresa u organización, nosotros vemos a estudiar a este órgano de gobierno

De esta definición se desprenden dos conceptos: el de empresa y el de disciplina que estudia en forma sistemática el manejo de la empresa (administración).

En el capítulo segundo se desarrolla el concepto de empresa, a partir de la siguiente definición: "Entidad social de producción, en donde el empresario coordina el trabajo, la inversión, y la adquisición del activo, para servir a la sociedad, buscar la realización personal de los empleados, hacer dinero y alcanzar la permanencia en el tiempo".

Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar esta disciplina, resulta útil dividirla en cinco funciones: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.⁷ Por lo que en los siguientes cinco capítulos (del tercero al séptimo) se estudiará cada una de estas funciones - que forman el segundo concepto de nuestra definición de administración -.

Es importante señalar que se van a desarrollar todas estas funciones en base a la teoría de empresa que expusimos en el capítulo segundo.

Para poder administrar una empresa lo primero que se requiere es conocerla⁸, la podemos conocer a través de un diagnóstico; posteriormente, en base a este diagnóstico se fija una misión, y por último se traza el camino (estrategia) para alcanzar dicha misión⁹. Todo esto lo vamos a estudiar en el capítulo tercero: **Planeación**.

Si lo que se planea no se convierte en trabajo, se queda en buenas intenciones. Ahora bien, este trabajo se debe realizar en forma ordenada; de otra manera se volvería un caos. Dicho tema lo vamos a desarrollar en el capítulo cuarto: **Organización**. Y vamos a definir la función de organización como: "función de la administración que se encarga de estudiar la forma en que las actividades de una empresa se dividen, organizan y coordinan, a fin de que la empresa alcance su misión y objetivos de forma sencilla y productiva".¹⁰

Ya que se ordenó y estructuró el trabajo, se deben mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional,¹¹ y en el capítulo quinto: **Integración** analizaremos este tema.

⁷ KOONTZ & WEHRICH, *Administración. Una perspectiva global*, McGraw- Hill, México, 1994, p. 4

⁸ Por conocerla también me refiero al papel que desempeña en la sociedad, o debería desempeñar en caso de que no existiera la empresa o que deba cambiar su misión

⁹ Cfr. Definición de planeación que se expone en el capítulo tercero de esta tesis

¹⁰ Cfr. STONER & FREEMAN, *Administración*, Prentice-Hall, México, 1994, p. 336

¹¹ Cfr. Definición de integración que se expone en capítulo quinto de esta tesis

En el **capítulo sexto** se estudiará el tema **Dirección** que definimos como: **función de la administración que estudia cómo el jefe debe encauzar el trabajo de sus subordinados. Esta función se debe hacer realidad a través del trabajo organizado de las personas, la misión, y objetivos fijados en la planeación.**

Por último, debemos saber si con el trabajo que se está realizando se está alcanzando la misión y objetivos propuestos en la planeación. Esto se estudiará en el tema **Control del capítulo séptimo.**

En las **conclusiones** se analizará la importancia de la congruencia para la **administración de una empresa.**

Temario

El presente temario tiene la finalidad de desglosar los siete capítulos de la tesis, con la finalidad de facilitar su lectura y comprensión.

Capítulo I: ADMINISTRACIÓN

- 1.0. Definición de administración**
- 1.1. Breve historia de la administración**
 - 1.1.0. Introducción
 - 1.1.1. Historia de la empresa
 - 1.1.2. La Revolución Industrial
 - 1.1.3. Los inicios de la administración
 - 1.1.4. El boom de la administración
 - 1.1.5. La sociedad post-capitalista
- 1.2. Principales representantes**
 - 1.2.0. Introducción
 - 1.2.1. Roberto Owen
 - 1.2.2. Frederick W. Taylor
 - 1.2.3. Henri Fayol
 - 1.2.4. Peter F. Drucker
- 1.3. Importancia de la administración**

Capítulo II: EMPRESA

- 2.0. Definición de empresa**
- 2.1. Importancia de la empresa**
- 2.2. Entidad social de producción**
- 2.3. El empresario**
- 2.4. Elementos estructurales de la empresa**
 - 2.4.0. Introducción a los elementos estructurales de la empresa**
 - 2.4.1. El trabajo**
 - a. Introducción
 - b. Trabajo operativo
 - c. Trabajo directivo
 - d. Conclusión
 - 2.4.2. El activo**
 - a. Introducción
 - b. Bienes duraderos
 - c. Bienes consumibles
 - d. El dinero
 - 2.4.3. La inversión**

- a. Introducción
- b. El capital
- c. El pasivo

2.5. Fines de la empresa

- 2.5.0. Definición e introducción a los fines de la empresa**
- 2.5.1. Servicio a la sociedad**
 - a. Introducción
 - b. Satisfacer las necesidades de los clientes
 - c. Otras formas de servicio a la sociedad
- 2.5.2. Realización de las personas en su trabajo**
 - a. Introducción
 - b. El bienestar
 - c. Realización a través de las personas
 - d. Realización a través de las cosas
- 2.5.3. Hacer dinero**
- 2.5.4. Permanencia**
- 2.5.5. Conclusiones**

2.6. Clasificación de las empresas

- 2.6.0. Introducción a la clasificación de las empresas**
- 2.6.1. Por la generación de valor económico agregado**
 - a. Introducción
 - b. Empresa económica
 - c. Empresa no-económica
- 2.6.2. Por su actividad o giro**
 - a. Introducción
 - b. Industriales
 - b.1. Introducción
 - b.2. Extractivas
 - b.3. Manufactureras
 - b.4. Agropecuarias
 - c. Comerciales
 - c.1. Introducción
 - c.2. Mayoristas
 - c.2. Minoristas o detallistas
 - d. De servicios
- 2.6.3. Por su tamaño**
 - a. Introducción
 - b. Microempresa
 - c. Empresa pequeña
 - d. Empresa mediana
 - e. Empresa grande
 - f. Empresa multinacional

- g. La distribución de las empresas por su tamaño, en México
- 2.7. El ambiente externo de la empresa
 - 2.7.0. Introducción al ambiente externo de la empresa
 - 2.7.1. Primer círculo de influencia
 - a. Introducción
 - b. Los clientes
 - c. Los distribuidores
 - d. Los proveedores
 - e. Los acreedores
 - f. Los servicios
 - g. Los inspectores
 - 2.7.2. Segundo círculo de influencia
 - a. Introducción
 - b. Aspectos económicos
 - c. Aspectos tecnológicos
 - d. Aspectos sociales
 - e. Aspectos políticos y legales

Capítulo III. PLANEACIÓN

- 3.0. Definición e introducción a la planeación
- 3.1. Importancia de la planeación
- 3.2. El diagnóstico
 - 3.2.0. Definición e introducción al diagnóstico
 - 3.2.1. ¿Qué es nuestra empresa?
 - 3.2.2. Herramientas del diagnóstico
 - a. Introducción
 - b. Análisis FODA
 - c. Los estados financieros
 - d. El balance
 - e. El estado de resultados
 - f. El flujo de efectivo
 - g. Herramientas del área de personal
 - h. Herramientas comerciales
 - i. Herramientas de producción
 - 3.2.3. ¿Quién es el cliente y qué es valor para él?
 - a. Introducción
 - b. La segmentación del mercado
 - c. Lo que es valor para el cliente
 - 3.2.4. ¿Qué debería ser nuestra empresa?
- 3.3. La misión

3.4. La estrategia**3.4.0. Definición e introducción a la estrategia****3.4.1. La toma de decisiones****3.4.2. Los objetivos**

- a. Definición
- b. Especificaciones de los objetivos
- c. Objetivos para los elementos estructurales de la empresa
- d. Objetivos para los fines de la empresa
- e. El equilibrio de los objetivos

3.4.3. El posicionamiento

- a. Introducción
- b. Producto
- c. Precio
- d. Plaza
- e. Promoción
- f. Importancia de ser congruente

3.4.4. La concentración en un tipo de producto o servicio**3.4.5. Procedimientos y programas**

- a. Introducción
- b. Producción artesanal
- c. Producción por etapas
- d. Producción masiva rígida
- e. Producción masiva flexible
- f. Flujo de producción
- g. Programas

3.4.6. Políticas y reglas

- a. Introducción
- b. Las políticas
- c. Las reglas

3.4.7. Presupuestos

- a. Introducción
- b. Presupuesto de inversión
- c. Presupuesto operativo
- d. Presupuesto de flujo de efectivo

Capítulo IV: ORGANIZACIÓN**4.0. Introducción****4.1. Definición de organización****4.2. El proceso de organización****4.3. El organigrama****4.4. El organigrama general de la empresa**

4.5. Organización de los inversionistas

4.5.0. introducción

4.5.1. La asamblea de accionistas

4.5.2. El consejo de administración

- a. Introducción
- b. El presidente
- c. Los consejeros
- d. El secretario
- e. El tesorero
- f. Los vocales
- g. El comisario

4.6. La alta dirección

4.6.0. Introducción

4.6.1. El secretariado

4.7. La estructura organizacional

4.7.0. Definición e introducción

4.7.1. Departamentalización

- a. Introducción
- b. Por números simples
- c. Por tiempo
- d. Territorial o geográfica
- e. Por clientes
- f. Por proceso
- g. Por equipo de personas

4.7.2. La jerarquía

4.7.3. Autoridad de línea y el staff

4.7.4. La estructura funcional

- a. Definición e introducción a la estructura funcional
- b. Comercialización
- c. Producción u operación
- d. Finanzas
- e. Personal
- f. Otras áreas

4.7.5. Estructura divisional

4.7.6. Estructura matricial

4.7.7. Estructura de sistemas

4.8. La comunicación en las organizaciones

4.8.0. Introducción

- 4.8.1. Problemas de comunicación en la organización**
 - a. Introducción
 - b. Flujos restringidos y sobrecarga de información
 - c. Distorsión
 - d. Omisión
- 4.8.2. Soluciones para los problemas de comunicación en las organizaciones**
 - a. Introducción
 - b. Portería y filtración
 - c. Política de puertas abiertas
 - d. Recorriendo el lugar del trabajo
 - e. Diseño de las oficinas
 - f. Aprovechando la tecnología
 - g. Creando una organización lo más plana posible

Capítulo V: INTEGRACIÓN

- 5.0. Definición e introducción al tema de integración**
- 5.1. Requerimientos del puesto**
- 5.2. El reclutamiento**
 - 5.2.0. Introducción**
 - 5.2.1. Fuentes**
 - a. Introducción
 - b. Fuentes externas
 - c. Reclutamiento interno
 - 5.2.2. Medios de reclutamiento**
- 5.3. La selección**
 - 5.3.0. Introducción**
 - 5.3.1. Proceso de selección**
 - a. Introducción
 - b. Solicitud de empleo
 - c. Entrevista preliminar
 - d. Pruebas
 - e. Investigación de antecedentes
 - f. Entrevistas
 - g. Exámenes físicos
 - h. Oferta de trabajo
- 5.4. La inducción**
- 5.5. Evaluación del desempeño**
 - 5.5.0. Introducción**
 - 5.5.1. El método Meyer**

- 5.6.0. Introducción**
- 5.6.1. Modos de capacitación**
 - a. Introducción
 - b. Rotación de puestos
 - c. Puesto "asistente de "
 - d. Comités o trabajo en equipo
 - e. Equipos de aprendizaje
 - f. Programas en escuelas
 - g. Conferencias
 - h. Lecturas y videos
- 5.7. El desarrollo**
 - 5.7.0. Introducción**
 - 5.7.1. Desarrollo vertical**
 - 5.7.2. Desarrollo horizontal**
- 5.8. La compensación**
 - 5.8.0. Introducción**
 - 5.8.1. Valor en el mercado**
 - 5.8.2. Responsabilidad**
 - 5.8.3. Aptitudes y actitudes**
 - 5.8.4. Antigüedad**
 - 5.8.5. Capacidad de la empresa**
 - 5.8.6. Situación del trabajador**

Capítulo VI: DIRECCIÓN

- 6.0. Definición e introducción a la dirección**
- 6.1. Importancia de la dirección**
- 6.2. La motivación**
 - 6.2.0. Definición de motivación**
 - 6.2.1. Causas**
 - 6.2.2. El trabajo**
 - a. Un trabajo productivo
 - b. Información basada en la retroacción
 - c. Aprendizaje permanente
 - 6.2.3. Los bienes exteriores**
 - 6.2.4. El bienestar**
 - 6.2.5. El servir**
- 6.3. El mando**
 - 6.3.0. Definición e introducción**
 - 6.3.1. La autoridad por convencimiento**
- 6.4. El dirigente**

Capítulo VII: CONTROL

- 7.0. Definición e introducción al control**
- 7.1. El sistema y proceso de control**
 - 7.1.0. Introducción**
 - 7.1.1. Establecimiento de estándares**
 - 7.1.2. Medición del desempeño**
 - 7.1.3. Diagnóstico y corrección de las variaciones**
- 7.2. Áreas en las que se deben establecer los controles**
- 7.3. Características de los controles**
 - 7.3.0. Introducción**
 - 7.3.1. Económicos**
 - 7.3.2. Significativos**
 - 7.3.3. Subordinados a la estrategia**
 - 7.3.4. Apropriados**
 - 7.3.5. Oportunos**
 - 7.3.6. Sencillos**
 - 7.3.7. Operativos**

Capítulo I: Administración

Capítulo I: ADMINISTRACIÓN

1.0. Definición de administración

Es la disciplina que estudia de forma sistemática cómo manejar una empresa u organización

Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar esta disciplina, resulta útil dividirla en cinco funciones: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.¹

También se puede entender como administración al órgano de gobierno de las empresas u organizaciones. Nuestra definición y esta tesis, están dirigidas al estudio de este órgano de gobierno.

1.1. Breve historia de la empresa y de la administración

1.1.0. Introducción

Desde que existe, la empresa necesita gente que la administre. A medida que la empresa y las demás instituciones han crecido en importancia dentro de la sociedad (nuestra sociedad es una sociedad de instituciones), han aumentado los estudios de cómo manejarlas, es decir, los estudios sobre administración. No puede existir administración sin empresa, por lo que primero estudiaremos brevemente la historia de la empresa. En segundo lugar profundizaremos un poco más en el período de la Revolución Industrial, período donde se empezó a forjar la empresa como la conocemos actualmente. En tercer lugar estudiaremos los inicios de la administración, en cuarto el boom de la administración y sus razones, y por último, estudiaremos el presente y futuro de la administración en la sociedad post-capitalista.

1.1.1. Historia de la empresa

Desde que la humanidad existe el hombre se ha organizado para satisfacer sus necesidades de alimento, vivienda, vestido. Se puede decir que la empresa existe desde que existe el hombre. En la banda de caza del hombre primitivo observamos ya, aunque de forma incipiente, los elementos de la organización empresarial: el grupo humano, el liderazgo del jefe, las armas como bienes de

¹ KOONTZ & WEHRICH. *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-Hill, México, 1994, p. 4

producción, la planificación de las tareas, la división del trabajo y la retribución correspondiente al repartirse la presa. En la antigüedad, particularmente en Egipto, se encuentran formas más evolucionadas de empresa. El artesano en la Edad Media podría ser lo que hoy llamamos una miniempresa. En la actividad artesanal, si bien la propiedad de los bienes de producción, la dirección y aun el trabajo manual estaban concentrados en el maestro artesano, la presencia de oficiales y aprendices, justificaría calificar a este grupo humano como una empresa. Las grandes compañías comerciales y navieras de la alta Edad Media pueden considerarse como empresas en toda la extensión de la palabra. Sin embargo es a partir de la Revolución Industrial cuando la empresa tiende a conformarse con el perfil que la conocemos hoy.²

1.1.2. La Revolución Industrial

En el siglo XVIII da inicio un fenómeno social al que llamamos Revolución Industrial. Inglaterra estaba perdiendo supremacía en el comercio textil, debido a los bajos precios de los productos de Oriente. Una serie de científicos ponen cartas en el asunto y empiezan a aplicar los conocimientos científicos en la técnica, que es lo que llamamos tecnología. Se empiezan a inventar máquinas que hacen la producción más barata y más rápida. Los artesanos, hasta entonces dueños de los medios de producción, no tenían los medios para comprar tales máquinas, la propiedad de los medios de producción pasa a manos de personas que tenían los recursos económicos para comprar la maquinaria (capitalistas).

En la Revolución Industrial crece el tamaño de la empresa, se acumula capital para atender a mayores inversiones, se estandarizan los productos, se dividen y racionalizan las tareas, se producen para el mercado - más que sobre pedido - y se asigna de manera más marcada la aportación de capital a unos hombres (capitalistas), la iniciativa y la dirección a otros (directivos) y la ejecución a otros más (operarios).³

La Revolución Industrial generó condiciones para que los dueños del capital hicieran crecer su patrimonio con base en la explotación desmedida: jornadas de trabajo de 16 a 18 horas, contratación de menores de 10 años en calidad de aprendices, ausencia de higiene y de cualquier medida de seguridad⁴. Y a pesar de esto la gente buscaba estos trabajos, pues era tal la miseria, que era peor no tener nada.

² SERVITJE Lorenzo *Manual de Doctrina Social Cristiana, Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana, México, 1991, p. 224*

³ Cfr. SERVITJE, Lorenzo, op. cit., p. 225

⁴ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico, McGraw-Hill, México, 1994, p. 46*

Al ver tal situación de injusticias pensadores como Marx propusieron una lucha de clases entre los capitalistas y los trabajadores. A la vuelta de los años, se ha visto como esta teoría ha resultado un fracaso. Los países donde se aplicó viven en la miseria, como ejemplo tenemos a Rusia, y países de Latinoamérica como Cuba, etcétera.

Otros propusieron relaciones más justas entre trabajadores y capitalistas respetando el sistema de libre mercado, como es el caso de Roberto Owen. Hubo estudiosos que preocupados por esta situación, empezaron a hacer estudios para hacer más productivo el trabajo, y así disminuir el número de horas de trabajo y retribuir mejor a los trabajadores, como es el caso de Frederick W. Taylor.

Posteriormente ha habido más empresarios y estudiosos preocupados por hacer más productivo el trabajo en una empresa y mejorar el nivel de vida de los trabajadores; gracias a estas personas, los países que cuentan con un sector empresarial dinámico, han alcanzado un bienestar sin precedentes.

1.1.3. Los inicios de la administración

Como ya mencionamos, toda empresa necesita gente que la maneje o administre; sin embargo, durante mucho tiempo esta administración se hizo de manera empírica. Sólo a finales del siglo pasado, y ante los cambios sociales que produjo la Revolución Industrial, se empezó a estudiar de manera sistemática el manejo de las organizaciones.

En 1881, Joseph Wharthon, industrial de Filadelfia, donó 100,000 dólares para que la Universidad de Pennsylvania estableciera la carrera de Administración Industrial. Wharthon supuso que así los industriales contarían con los hombres necesarios para desarrollar sus empresas. En 1911, 30 universidades norteamericanas tenían cursos de administración.⁵

Alrededor de 1900, Frederick W. Taylor, considerado por muchos el padre de la administración científica, inicia estudios del trabajo operativo de una empresa. Posteriormente, en 1916, Henry Fayol publicó su famosa obra *Administración Industrial et Generale*, en la que hace estudios del trabajo directivo de una empresa.

Antes de la Segunda Guerra Mundial la administración interesaba a un minúsculo grupo de "fieles creyentes", en su mayoría consultores y profesores. Muy pocos gerentes profesionales prestaban atención al asunto; si bien Alfred P. Sloan de General Motors, Robert E. Wood de Sears y Chester Barnard de la

⁵ Ibidem, p. 66

American Telephone Company -para mencionar a algunos norteamericanos destacados- eran excepciones importantes. Pero incluso los colegas de Barnard, en la American Telephone Company, no demostraron interés en lo que creían era una mera afición personal. Pocos gerentes de esa época advertían siquiera que estaban practicando administración, y el interés por la administración como campo de estudio, como disciplina y función social era prácticamente nulo.⁶

1.1.4. El boom de la administración

Ante todo, el desempeño de la industria manufacturera norteamericana durante la guerra fue el factor que atrajo la atención sobre la administración. De ahí que el interés en la administración como práctica, como disciplina y también como foco de preocupación social, económica y ética comenzara a atraer creciente atención en Estados Unidos.

Después de la Segunda Guerra Mundial se organiza el "Plan Marshall", que se propuso movilizar a la administración en vista de la reconstrucción económica y social. El éxito del Plan Marshall determinó la difusión de la administración en el mundo.

Al éxito del Plan Marshall, siguió el éxito en la reconstrucción de Japón, y más recientemente en el éxito económico de países como Corea, Singapur y Chile.⁷

1.1.5. La sociedad post-capitalista

Estamos viviendo el cambio de una sociedad capitalista a una sociedad post-capitalista.

El poder del conocimiento está creciendo por encima del poder del capital. Un ejemplo son los fondos de pensión que en Estados Unidos son dueños de más del 50% de las 500 empresas más grandes en la Unión Americana, y estos fondos de pensión los manejan trabajadores del conocimiento, y no los grandes capitalistas de antaño.

Esta realidad le está dando más poder a los administradores profesionales en las empresas, y está cambiando la forma de administrar éstas. Aunque los fundamentos de la administración siguen siendo los mismos, lo que está cambiando es la forma de aplicarlos.

⁶ DRUCKER, Peter. *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Ed. El Ateneo, 1975, p. 10
⁷ Cfr. ídem.

1.2. Principales representantes

1.2.0. Introducción

La cantidad de personas que ha aportado algo a la ciencia de la administración, es muy grande. Estudiar la aportación de algunas de estas personas, nos llevaría centenas de tomos, por lo que se seleccionó a cuatro personas, que se consideraron representativas del gran número de estudiosos de la administración.

1.2.1. Roberto Owen¹

Ante la gran cantidad de injusticias que se cometían a raíz de la Revolución Industrial, Roberto Owen (1771-1858) propuso relaciones más justas entre trabajadores y capitalistas respetando el sistema de libre mercado.

En New Lanark, donde tenía su fábrica, construyó viviendas para los obreros, escuelas para los hijos de éstos, comedores y campos de recreo, etc. Y demostró prácticamente que era posible trabajar en esas condiciones y obtener todavía utilidades. Merced al bienestar suministrado a sus obreros, consiguió de ellos un índice más alto de productividad.

De los satisfactorios resultados de su experimento sacó Owen argumentos prácticos para proponer una serie de medidas de protección a los trabajadores, tales como la reducción de la jornada de trabajo a sólo 12 horas (en ese entonces su duración quedaba al arbitrio del empresario, y era corriente que los obreros, aun los niños, trabajasen alrededor de 16 o 18 horas diarias), la prohibición del trabajo a menores de 10 años, la educación universal, organización de gremios y asociaciones de tipo cooperativo como controles eficaces para moderar los excesos del capitalismo, etc. Por todo ello se considera a Robert Owen, con justicia, uno de los precursores de la legislación social y del trabajo.

De la gran obra de Owen, además de lo indicado, quedan las cooperativas, para las cuales sentó las primeras bases, y la organización sindical de la que también fue precursor al organizar en Inglaterra la Grand National Consolidated Trade Unions.

¹ Cfr. HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio, op. cit., p. 46

1.2.2. Frederick W. Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1912), por muchos considerado padre de la administración científica, hizo estudios del trabajo operativo, con la finalidad de elevar la calidad de vida de los trabajadores, mediante el mejoramiento de la productividad.

Taylor, de familia acomodada, renunció a la universidad y comenzó a trabajar como aprendiz de modelador y maquinista en 1875. Con esta última categoría ingresó, en 1878, a la Midvale Steel Company, de Filadelfia, y ascendió hasta el puesto de ingeniero en jefe después de obtener un grado de ingeniería asistiendo a clases nocturnas. Inventó herramientas de alta velocidad para cortar acero, con las que se hizo tan rico que se jubiló en 1901, a la edad de 45 años, y se dedicó sus restantes 14 años de su vida a trabajar como consultor y conferencista no remunerado para difundir sus ideas sobre la administración científica.⁹

Cuando Frederick Taylor empezó a trabajar sobre la productividad de hacer y mover cosas, en los primeros años de 80 del siglo pasado, la guerra de clases entre el proletario industrial y el "burgués" - su realidad, pero más aún el temor a ella- era la obsesión de todo país desarrollado. El miedo motivó a Taylor a iniciar su trabajo.¹⁰

Taylor como consecuencia de su observación de los procesos productivos en la Midvale Steel, llegó a las siguientes conclusiones:¹¹

- No existía ningún sistema efectivo de trabajo.
- No había incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo.
- Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimiento científico.
- Los trabajadores eran incorporados a su labor sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

En base a las observaciones que realizó, llegó a los siguientes principios:¹²

1. Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado).
2. Obtener armonía en lugar de discordia en la acción del grupo.
3. Lograr la cooperación entre los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.
4. Trabajar en busca de la producción máxima, en lugar de una producción restringida.

⁹ Cfr. KOONTZ & WEHRICH, op. cit., p. 31

¹⁰ DRUCKER, Peter, *Gerencia para el futuro*, Norma, Colombia, 1994, p. 110

¹¹ HERNÁNDEZ y R. Sergio, op. cit., p. 68

¹² Cfr. KOONTZ & WEHRICH, op. cit., México, 1994, p. 31

5. Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la compañía

Las ideas de Taylor fueron seguidas por muchas empresas, entre ellas Sears y Ford, dándoles a estas empresas muy buenos resultados desde un principio. Sin embargo, las ideas de Taylor empezaron a tener dos clases de enemigos: los capitalistas y los sindicatos.

Taylor decía que la productividad repercutiría en mejores salarios para los trabajadores, el tiempo le dió la razón. Actualmente, el nivel de vida que tienen los obreros en los países desarrollados es muchísimo más alto que a principios de siglo. Este argumento provocó en un principio el recelo de la clase capitalista, pues significaba perder el poder que tenían. Cosa que en nuestros días ya ocurrió en Estados Unidos. Si un país comunista es aquel en que sus trabajadores son dueños de los medios de producción, Estados Unidos actualmente puede considerarse un país comunista. Los trabajadores para jubilarse ahorran en fondos de pensiones.

Con activos por un valor de un billón y medio de dólares (que pronto llegarán a dos billones), los fondos de pensiones son actualmente dueños de la tercera parte del capital social de todas las compañías cuyas acciones se negociaban públicamente en los Estados Unidos, y del 50 por ciento, o más, del capital social de las más grandes. Hay miles de fondos de pensiones, desde luego. Pero unos pocos, muy grandes, llevan la voz cantante y los demás los siguen fácilmente.¹³

No sólo los capitalistas sentían recelos de los estudios de Taylor, sino también los sindicatos. "Los sindicatos de 1911 no se oponían a Taylor porque lo creyeran proadministrativo y antilaboral (que no lo era). Su pecado imperdonable fue afirmar que las tareas de hacer y mover cosas no eran trabajo calificado. Sostenía él que todos esos trabajos eran iguales, que todos se podían analizar paso a paso, como una serie de operaciones no calificadas susceptibles de combinarse en cualquier clase de empleo. Cualquier persona que quisiera aprender esas operaciones sería un "trabajador de primera clase", podría realizar el trabajo más altamente calificado y hacerlo a la perfección."¹⁴

Pero los sindicatos de la época de Taylor, en especial los muy respetados y poderosísimos sindicatos de los arsenales y los astilleros, eran monopolios gremiales. Su poder tenía por base el control que ejercían sobre un aprendizaje de cinco a siete años, al cual, por regla general, sólo eran admitidos panentes de los miembros. Consideraban su arte un "misterio" cuyos secretos ningún miembro podía divulgar. A los trabajadores calificados de los arsenales y los

¹³ DRUCKER, Peter: *Gerencia para el futuro*. Norma, Colombia, 1994, p. 268

¹⁴ *Ibidem*

astilleros en particular se les pagaba sumamente bien - más de lo que en ese tiempo ganaban los médicos, el triple de lo que el "trabajador de primera clase" de Taylor podía esperar. Era natural, pues, que al negar Taylor el misterio de las artes manuales y los oficios calificados, esas tesis subversivas y herejías pestilentes enfurecieran a los "aristócratas del obrerismo".¹⁵

Hace ochenta años, la mayoría de los contemporáneos estaban de acuerdo con los sindicatos. Todavía treinta años después, persistía la fe en el misterio de las artes y las destrezas manuales, y se creía que para adquirirlas eran indispensables largos años de aprendizaje. Hitler, por ejemplo, estaba convencido de que los Estados Unidos tardarían por lo menos cinco años en capacitar operarios para producir aparatos ópticos de precisión, que se requieren para la guerra moderna. Por consiguiente, calculó que pasarían varios años antes de que pudieran desplegar en Europa un ejército y una fuerza aérea eficientes; y esa convicción lo llevó a declararles la guerra cuando Japón atacó Pearl Harbor.¹⁶

Hoy sabemos que Taylor tenía razón. Es cierto que en 1941 los Estados Unidos no tenían operarios expertos en aparatos ópticos de precisión; y es cierto también que en la guerra moderna éstos se necesitan en gran cantidad. Pero aplicando la administración científica de Taylor, los Estados Unidos prepararon en pocos meses operarios capaces de producir aparatos ópticos mucho más avanzados de los que producían los alemanes con toda su tradición técnica, y, además, los hacían en serie. En esa época, los trabajadores de primera clase de Taylor con su gran productividad ganaban muchísimo más dinero de lo que hubiera soñado jamás cualquier operario de 1911.¹⁷

La caída del comunismo en el oriente europeo significa el triunfo definitivo de la "Revolución de la Productividad" de Taylor, sobre la "Revolución de los Trabajadores" de Marx.¹⁸

¹⁵ Idem

¹⁶ Idem

¹⁷ Ibidem, p. 104

¹⁸ Idem

1.2.3. Henri Fayol¹⁹

Henri Fayol (1841-1925), el fundador de la teoría clásica de administración, nació en Constantinopla y falleció en París. Vivió las consecuencias de la Revolución Industrial y más tarde las de la Primera Guerra Mundial

Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera donde desarrolló toda su carrera. A los 25 años fue nombrado gerente de las minas y a los 47 asumió la gerencia general de la "Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville", que entonces se hallaba en difícil situación. Su administración fue muy exitosa. En 1918 entregó la empresa a su sucesor, en una situación de notable estabilidad. Fayol siempre afirmó que su éxito se debía no sólo a sus cualidades personales, sino también a los métodos que empleaba.

Fayol estudia las funciones del trabajo directivo y les llama proceso administrativo: Planeación, organización, dirección, coordinación y control; plantea 14 principios generales de administración, y propone la organización de la empresa en 6 áreas funcionales: Técnica, comercial, financiera, contable, seguridad y administrativa.

1.2.4. Peter F. Drucker

Peter F. Drucker es considerado por muchos autores el fundador del Management (administración). Ha hecho de la administración una disciplina accesible a los gerentes de empresas en todo el mundo. Ha logrado codificar, organizar y sistematizar los estudios que se han hecho sobre temas administrativos.²⁰

1.3. Importancia de la administración

La administración (el estudio sistemático de cómo manejar una empresa) ha ayudado a un impresionante desarrollo de las empresas, y este desarrollo de las empresas ha traído un bienestar material sin precedentes a países que han promovido el sector empresarial. El desarrollo económico de las actuales potencias mundiales, se debe a la pujanza de su sector empresarial y a sus gobiernos que han facilitado la labor del empresario y de su empresa

¹⁹ Cfr. CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Edit McGraw-Hill, 1981, p. 79

²⁰ DRUCKER Peter. *La innovación y el empresario innovador*. Hermes México, 1988, p. 152

Siempre ha habido ricos y pobres, pero hasta 1850 los pobres en China no estaban mucho peor que los pobres de los tugurios de Londres o de Glasgow. El ingreso medio del país más rico en 1910 era a lo sumo el triple del ingreso medio de los países más pobres entonces; hoy es de veinte o cuarenta veces mayor, aun sin contar ocio, educación o cuidado de la salud. Antes la explosión de la productividad se necesitaban por lo menos cincuenta años para que un país se convirtiera en "desarrollado". Corea del Sur, que hasta 1955 era uno de los más "atrasados" del mundo, lo logró en veinte años. Esta inversión radical de lo que había sido la norma desde tiempo inmemorial es en su totalidad consecuencia de la revolución de la productividad que se inició en los Estados Unidos hacia 1870 o 1880.²¹ Y esta revolución de la productividad se debe a la administración.

La productividad en hacer y mover cosas - en manufactura, agricultura, minería, construcción y transporte - ha venido aumentando en los últimos 125 años a una tasa anual del 3 al 4 por ciento compuesto, de suerte que la productividad total en los países desarrollados se ha multiplicado por un factor de 45. En esta explosión de productividad se basan todos los aumentos del nivel de vida y de la calidad de vida. Fue lo que proporcionó el vasto aumento de ingresos disponibles y poder adquisitivo. Pero entre una tercera parte y la mitad de sus frutos se tomaron en forma de descanso - cosa que sólo existía para los anstócratas y los ricos ociosos antes de 1914, cuando todos los demás trabajaban no menos de 3 000 horas al año. (Hoy hasta los japoneses no trabajan más de 2,000 horas anuales, los estadounidenses unas 1,800, los alemanes occidentales 1,650). La explosión de productividad pagó también la expansión educativa, que se decuplicó, y la expansión mayor aún del cuidado de la salud. La productividad se ha convertido en "la riqueza de las naciones".²²

²¹ DRUCKER, Peter. *Gerencia para el futuro*. Norma, Colombia, 1994. p. 95

²² *Ibidem*, p. 93

Capítulo II: Empresa

Capítulo II: Empresa

2.0. Definición de empresa

Entidad social de producción, en donde el empresario coordina el trabajo, la inversión, y la adquisición del activo para servir a la sociedad, buscar la realización personal de los empleados, alcanzar la permanencia en el tiempo y hacer dinero.

Para ilustrar esta definición voy a poner el caso de la empresa exhibidora de películas Cinemex.¹ Mientras en México se vive una crisis muy seria, y empresas de este ramo están desapareciendo, Cinemex está teniendo un éxito sin precedentes a pesar de que sus precios son más caros que muchos de sus competidores. Esta empresa es considerada la exhibidora de películas más joven y ambiciosa de México, con gran éxito en este rubro. La primera idea surgió a finales de 1992, cuando Miguel Ángel Dávila, Matthew Heyman y Adolfo Fastlicht estudiaban la maestría en administración en la Universidad de Harvard. Los tres realizaban un estudio para ver qué se podía hacer por el cine en México, pues a nivel mundial esta industria tiene asistencia, genera empleos y aquí sucedía todo lo contrario. A partir de este análisis visualizaron una oportunidad de negocio y desarrollaron el proyecto a fin de presentarlo en un concurso de planes de negocios, organizada por la misma universidad, el cual ganó y por tanto participó en una confrontación similar a nivel internacional, pero esta vez fueron eliminados.

Por sí mismos decidieron buscar financiamiento y a finales de 1993 obtienen de la correduría J.P. Morgan el compromiso de invertir hasta el 40%; al mismo tiempo consiguen capital con la compañía de bienes raíces JMB, que a su vez reunió a otros socios, para conformar el 28 % de la inversión total. El resto fue aportado por varios inversionistas mexicanos y así en enero de 1994 se constituyó Cinemex con 21.5 millones de dólares.

La premisa de la que partieron estos jóvenes emprendedores fue que la gente cada vez quiere más valor por su dinero, compara más y tiene un mayor número de alternativas. Para hacer una empresa del Primer Mundo debía reunir ciertas características: la ubicación, el tamaño, los claros entre las columnas, tener cierto número de cajones de estacionamiento... y trataron de ser muy estrictos en todo esto.

¹ Cfr. Revista Líderes del futuro, tomo 1 diciembre de 1995, México, Ferraez comunicación, p. 12

Miguel Angel Dávila, Matthew Heyman y Adolfo Fastlicht para formar su empresa. primero tuvieron que **trabajar** en la planeación y la ejecución del proyecto. este es una parte del trabajo directivo (ver tema 6 dirección) Debido a que no contaban con recursos para llevar su idea a la realidad, buscaron socios accionistas como la correduría J.P. Morgan para que aportaran dinero: la aportación de los accionistas y de los acreedores la denominamos **inversión**. Esta inversión sirvió para hacerse del activo (terrenos, equipo de cómputo, acabados, dinero, etc.) necesario para la operación de sus cines. Con la inversión de J.P. Morgan y socios, el **trabajo directivo** de estos jóvenes empresarios y sus ejecutivos, con el **trabajo operativo** de los empleados, y el activo con que cuenta la empresa se ha podido atender la necesidad que tenían las personas de un servicio así: se han **generado empleos**. la empresa ha conseguido una **permanencia** en el tiempo. y se ha **generado dinero** para pagar la inversión de los accionistas y de los acreedores.

2.1. Importancia de la empresa²

Nos maravillamos de que el hombre haya llegado a la luna, pero no nos damos cuenta, que detrás de estos acontecimientos hay muchas empresas. Disfrutamos de la música, sin pensar que detrás del aparato de sonido, del disco compacto, y del conjunto musical hay una serie de empresas. Tenemos la tranquilidad de que cuando enfermamos o tenemos un accidente, podemos acudir a un hospital, para restablecernos. La escuela nos dan la oportunidad de formarnos y aspirar a un mayor nivel de vida. Todo esto nos lo dan las empresas, y sólo las apreciamos cuando no las tenemos. La gran diferencia entre los países desarrollados y los que no lo son, está en la mentalidad emprendedora de su gente. En México se nos ha formado con la idea de que el empresario es un explotador, cuando es el generador de riqueza de un país

La importancia de la empresa radica en que a contribuye a mejorar el nivel de vida de las personas. Un país con un sector empresarial dinámico es un país con dinero, con empleos, con estabilidad, con progreso, en una palabra: con bienestar.

Para entender la importancia de esto, basta que hagamos un ejercicio mental, y veamos lo que las empresas nos ofrecen: el despertador que nos levanta en la mañana, las pantuflas que nos ponemos para ir a la regadera, el agua caliente con que nos bañamos, la ropa que usamos, los alimentos que comemos, la música que escuchamos, el coche en que nos transportamos, el crédito para

² Cfr LUTHE Rodolfo, *La Empresa Humana*. Limusa, México. 1990. p. 41

comprar una casa, etc. Podemos hacer una lista muy grande de los beneficios que las empresas nos ofrecen. También podemos afirmar que nuestra vida transcurre dentro de las empresas: nacemos en un hospital, nos formamos en una escuela, trabajamos en una empresa, nos divertimos en los cines, teatros o con la televisión, nos ejercitamos en un club deportivo, morimos en una agencia funeraria.

2.2. Entidad social de producción

La empresa es una entidad social de producción, porque está constituida por personas que trabajan juntas, formando un cuerpo intermedio entre el estado y el individuo, para producir bienes y satisfactores para la sociedad.

2.3. El empresario

El empresario es el factor dinámico fundamental de la empresa.³ El empresario es un profesional que al crear una empresa ayuda al bienestar de la sociedad, a través del ofrecimiento de bienes y satisfactores, generando empleos y creando riqueza.

El empresariado innovador ha creado en los Estados Unidos una notable expansión de fuentes de trabajo: 35 millones de empleos en épocas en que los grandes negocios y las instituciones gubernamentales han perdido más de 5 millones de empleos. La dinámica de este nuevo giro ha hecho que el empresariado característico de las décadas posteriores a 1950 cediera lugar a empresas pequeñas o medianas que practicaban la innovación como una forma de trabajo sistemática.⁴

Por empresario entendemos a toda aquella persona que saca adelante una empresa económica. El empresario descubre una necesidad en la sociedad y trabaja formando una empresa para cubrir esta necesidad. Al emprender esta acción corre el riesgo de que la empresa funcione o no; el riesgo es parte del trabajo de cualquier emprendedor.

Pongo el siguiente ejemplo, de Peter Drucker en su libro "La innovación y el empresariado innovador": "Una de las intervenciones quirúrgicas más comunes

³ SERVITJE, Lorenzo. *Manual de Doctrina Social Cristiana*. Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana, México, 1991 p. 226

⁴ DRUCKER, Peter. *La innovación y el empresario innovador*. Editorial Hermes, México, 1991. contraportada

es la de las cataratas seniles en los ojos. En el curso de los años la operación se había refinado, sistematizado e instrumentado hasta el punto en que se efectuaba con el ritmo de una danza ensayada exhaustivamente y con control total. Sin embargo, un punto de la operación quedaba fuera de la organización, fuera del ritmo. En un momento, el cirujano debía cortar músculo, unir vasos sanguíneos y existía el riesgo de una hemorragia, lo que representaba un peligro para el ojo. El procedimiento se efectuaba bien en más del noventa y nueve por ciento de los casos y era sencillo. Pero preocupaba muchísimo a los cirujanos. Los obligaba a alterar el ritmo y eso les producía ansiedad. Los cirujanos de ojos, a pesar de su experiencia, temían ese proceso rápido.

El vendedor de la compañía farmacéutica, William Connor, encontró que existía una enzima, descubierta alrededor de 1890, que disolvía casi instantáneamente ese tejido en particular. Ocurría que nadie había logrado conservar esa enzima en frío por más de unas pocas horas. Sin embargo, los métodos de conservación habían progresado desde 1890. Así que Connor a los pocos meses, por prueba y error, pudo encontrar un conservador de la enzima que no destruía su potencia. En pocos años, todos los cirujanos de ojos del mundo usaban el compuesto patentado por Connor. Veinte años más tarde, Connor vendió su compañía, Alcon Laboratories, a una empresa multinacional por centenares de millones.⁵

La empresa no lucrativa Pro-Empresa y Sociedad, A.C. investigó las características que distinguen a los directivos-empresarios que han tenido éxito, y son las siguientes⁶: integridad, generar riqueza y distribuirla con justicia, afán de logro, emprendedor, equilibrio entre autoridad y responsabilidad, capacidad de riesgo, espíritu de servicio, solidaridad, subsidiariedad y conciencia social, representante del sistema empresa y formador de opinión.

⁵ DRUCKER, Peter. *La innovación y el empresario innovador*. Editorial Hermes, México, 1991, p. 84

⁶ Cfr. LUTHE, Rodolfo. *La Empresa Humana*. Limusa, México, 1990, p. 93-95

es la de las cataratas seniles en los ojos. En el curso de los años la operación se había refinado, sistematizado e instrumentado hasta el punto en que se efectuaba con el ritmo de una danza ensayada exhaustivamente y con control total. Sin embargo, un punto de la operación quedaba fuera de la organización, fuera del ritmo. En un momento, el cirujano debía cortar músculo, unir vasos sanguíneos y existía el riesgo de una hemorragia, lo que representaba un peligro para el ojo. El procedimiento se efectuaba bien en más del noventa y nueve por ciento de los casos y era sencillo. Pero preocupaba muchísimo a los cirujanos. Los obligaba a alterar el ritmo y eso les producía ansiedad. Los cirujanos de ojos, a pesar de su experiencia, temían ese proceso rápido.

El vendedor de la compañía farmacéutica, William Connor, encontró que existía una enzima, descubierta alrededor de 1890, que disolvía casi instantáneamente ese tejido en particular. Ocurría que nadie había logrado conservar esa enzima en frío por más de unas pocas horas. Sin embargo, los métodos de conservación habían progresado desde 1890. Así que Connor a los pocos meses, por prueba y error, pudo encontrar un conservador de la enzima que no destruía su potencia. En pocos años, todos los cirujanos de ojos del mundo usaban el compuesto patentado por Connor. Veinte años más tarde, Connor vendió su compañía, Alcon Laboratories, a una empresa multinacional por centenares de millones.⁵

La empresa no lucrativa Pro-Empresa y Sociedad, A.C. investigó las características que distinguen a los directivos-empresarios que han tenido éxito, y son las siguientes⁶: integridad, generar riqueza y distribuirla con justicia, afán de logro, emprendedor, equilibrio entre autoridad y responsabilidad, capacidad de riesgo, espíritu de servicio, solidaridad, subsidiariedad y conciencia social, representante del sistema empresa y formador de opinión.

⁵ DRUCKER, Peter. *La innovación y el empresario innovador*. Editorial Hermes, México, 1991 p. 84

⁶ Cfr. LUTHE, Rodolfo. *La Empresa Humana*. Limusa, México, 1990 p. 93-95

2.4. Elementos Estructurales de una Empresa

2.4.0. Introducción de los elementos estructurales de la empresa

El trabajo, el activo y la inversión son elementos estructurales de una empresa. La relación de cada elemento con los otros es de tal manera que, desaparecido uno, desaparecen los demás, y no existe la empresa.⁷

2.4.1. El trabajo

a. Introducción

La empresa necesita el trabajo de las personas para que pueda funcionar, sin este trabajo la empresa no existiría. Aun en una empresa manejada por robots, se necesita el trabajo intelectual de la persona humana. El trabajo lo podemos dividir en dos tipos: el operativo y el directivo.

b. Trabajo operativo

Llamamos trabajo operativo al que está sujeto a reglas conocidas y de resultados conocidos.⁸

Un ejemplo clásico que nos puede ayudar a entender este concepto es la línea de montaje. La línea de montaje fue inventada a principios del siglo XX por Henry Ford, con la finalidad de disminuir los costos a la hora de armar un automóvil, y lo logró de una manera sorprendente. La línea de montaje consiste en dividir el trabajo en partes, cada trabajador realiza una parte del proceso, el trabajo gracias a la línea de montaje, se dirige hacia él. La especialización del individuo, las herramientas y partes estándar, y el aprovechamiento del tiempo en la línea de montaje, ayudan a aumentar la producción y a disminuir costos, de una manera espectacular. El grave problema de la línea de montaje es que hace el trabajo monótono, aburrido y cansado para la persona, provocando mucho malestar; la solución para este problema la veremos más adelante.

El trabajo en el ejemplo anterior se basa en reglas conocidas: la persona debe trabajar a cierta velocidad, hacer determinados movimientos, empezar a un

⁷ Cfr. LLANO, Carlos. *Análisis de la Acción Directiva*. Limusa, México, 1979, p. 52

⁸ Cfr. *ibidem*, p. 55

tiempo determinado, etc., si no sigue estas reglas haría mal su trabajo, y perjudicaría el trabajo de los demás operarios. Los resultados de un trabajo bien o mal hecho se conocen inmediatamente después de su realización.

c. Trabajo directivo

Llamamos trabajo directivo al que no está sujeto a reglas fijas conocidas (él es creador de las reglas) y de resultados inciertos⁹. **El trabajo directivo debe estar centrado en las oportunidades.**

El progreso de la civilización lleva consigo un amplio acceso por parte de más sectores sociales a las oportunidades de acción, antes sólo aprovechables para privilegiados; paralelamente, una mayor dificultad para aprovecharlas con privilegio (hay oportunidades de ser médico y, por ello, es más difícil destacar en la medicina); un periodo cada vez más breve en la vigencia de cada oportunidad; y, sobre todo, un cambio cada vez más rápido de las oportunidades mismas. Esto hace que hoy resulte más impenosa que nunca la necesidad de que la empresa esté centrada en las oportunidades, y por consecuencia la persona que dirige.¹⁰

Para poder aprovechar las oportunidades el director **crea las reglas**, que serán diferentes según la oportunidad y las circunstancias del momento; los **resultados** de sus acciones serán **inciertos**, ya que toda acción emprendedora lleva implícitamente un riesgo.

El siguiente caso narrado por Kim Woo-Chong fundador del Grupo Daewoo, nos puede ayudar a entender la importancia de que el director esté pendiente de las oportunidades: "Hace una década construimos una fábrica de llantas en Sudán. Fue la primera planta construida en el extranjero por una firma coreana, muchas personas veían el proyecto con reserva porque Daewoo ni siquiera había tenido antes relación con las actividades llanteras. Pero yo comencé a ver las oportunidades.

¿Qué oportunidades? Aunque en Sudán existía un mercado para llantas, no había una fábrica, y como el país importaba costosas llantas del extranjero estaba perdiendo divisas. De modo que calculé que mi proyecto sería bien recibido en Sudán. Además, ese país es 80 % desértico y las ciudades están muy alejadas unas de otras, lo que aumentaba la demanda de vehículos. Asimismo, recibí noticias de un informador estadounidense digno de crédito en

⁹ Cfr. *Idem*

¹⁰ Cfr. *Ibidem* p.11

el sentido de que en el sur de Sudán se había descubierto un enorme campo petrolero.

Dicho campo sería un gran refuerzo para el crecimiento económico; la demanda de vehículos automotores aumentaría en proporción con el desarrollo económico. Cada nuevo automóvil significaría una demanda de por lo menos cinco llantas. Y en el caliente desierto las llantas se gastan más rápido que las que se usan en climas más templados.

Así veía yo el mercado y así fue como lo calculé. Y las cosas han resultado según lo pensé. La fábrica multiplicó su capacidad varias veces y en la actualidad está más ocupada que nunca.

Nuestras llantas tienen tanta demanda que ahora los clientes las pagan incluso por adelantado".¹¹

Este caso nos muestra lo importante que es que el director esté atento a las oportunidades.

d. Conclusiones

No hay nadie en la empresa que detente un puro trabajo directivo, y de igual modo nadie que detente un trabajo puro operativo. Lo que se da en la empresa son hombres que trabajan en distintos niveles de directividad.¹²

Se debe procurar que cada trabajador sea dueño de su propio trabajo, hacer su trabajo tan directivo como se pueda, dentro de las limitaciones de actitud, capacidad y coordinación.¹³

Los siguientes ejemplos nos los da Peter F. Drucker:¹⁴ La práctica de esta idea ha demostrado tener un gran éxito en muchas organizaciones, voy a señalar tres ejemplos de los tres países más desarrollados económicamente de la actualidad: Japón, Alemania y Estados Unidos.

¹¹ Cfr. WOO-CHOONG, Kim. *El mundo es tuyo pero tenes que ganártelo*, Ed. Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1993, p. 8.

¹² Cfr. LLANO, Carlos, *Análisis de la Acción Directiva*, Limusa, México, 1979, p. 52.

¹³ Cfr. *Idem*.

¹⁴ Cfr. DRUCKER, Peter. *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1975, p. 179.

En Japón normalmente la alta dirección no se ocupará de la organización del trabajo y los cargos. Es una actividad que corresponde a los operarios, los supervisores y los ingenieros de la fábrica.

Un ejemplo alemán son las fábricas de artículos ópticos Zeiss, que representaron un papel fundamental en el ascenso económico de la Alemania del siglo XIX. Carl Zeiss (1816-1888), cuyo nombre es todavía el de la empresa, fue un importante innovador e inventor, pero su principal contribución fue haber comprendido desde temprano que la industria moderna debía basarse en la ciencia moderna. Artesano y descendiente de un antiguo linaje de fabricantes de lentes, pronto se asoció con un físico de formación universitaria, Ernst Abbé (1840-1905). Después de la muerte de Zeiss, en 1888, Abbé asumió la dirección de la empresa.

Abbé fue uno de los primeros entre los grandes científicos e inventores, y por cierto muy fecundo. Revolucionó tanto la producción de lentes ópticos como la de lentes de precisión. Pero su principal realización no corresponde a la ciencia o al comercio, sino a la administración de la actividad de trabajo y trabajador. Abbé incorporó la instrucción permanente... e insistió en que se suministrase al operario información acerca de su producción y de su desempeño. "El artesano debe controlar su trabajo", era el lema que repetía siempre.

El tercer caso es el de la empresa norteamericana de computadoras IBM. En el área de producción de IBM se diseñó cada tarea de manera que siempre incluye un reto al juicio del operario, y que el control de la velocidad y el ritmo del trabajo esté a cargo del propio operario. Afirmase que Thomas J. Watson padre, cierta vez vio a una operaria que esperaba al lado de su máquina. Le preguntó por qué no trabajaba, y la mujer replicó: "Debo esperar al instalador que cambia la herramienta para iniciar una nueva serie". "¿No puede hacerlo usted misma?", preguntó Watson. "Por supuesto", replicó la mujer, "pero no me lo permiten". Después, Watson descubrió que cada operario dedicaba varias horas a la semana a esperar la llegada del instalador. Pero unos pocos días de instrucción adicional habrían permitido que el operario aprendiese el modo de preparar su propia máquina. En consecuencia, se agregó la preparación de la máquina al trabajo del operario. Poco después se incluyó la inspección de la pieza terminada; también en este caso bastó un breve curso de instrucción adicional y el trabajador pudo encargarse de la inspección.

Este tipo de ampliación del cargo aportó tan inesperadas mejoras del producto y la calidad de la producción que la IBM decidió ampliar sistemáticamente los cargos.

Otro ejemplo norteamericano es la empresa de motocicletas Harley-Davidson donde se suprimió el control de producción por computadora, para que cada operario controlara su trabajo.

2.4.2. El activo

a. Introducción

El activo son bienes que ayudan a la elaboración de los bienes o servicios que requiere la sociedad. Para estudiarlo vamos a clasificarlo en bienes duraderos, bienes consumibles y el dinero.

b. Bienes duraderos

Estos bienes no se destruyen por el primer uso que se hace de ellos. Por consiguiente el uso es separable del bien mismo.¹⁵ Los bienes duraderos en una empresa son: sus edificios; las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlos a la labor productiva; la maquinaria, que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.¹⁶

c. Bienes consumibles

Son los que se destruyen por el primer uso que se hace de ellos. En esta clase de bienes es absolutamente imposible separar la cosa del uso de la misma, puesto que usar el bien es lo mismo que destruirlo o transformarlo.¹⁷

Los bienes consumibles en la empresa son: las materias primas, materias auxiliares y productos terminados. *Materia prima* es lo que ha de salir transformado en productos, v. gr.: madera, hierro, etc.; las *materias auxiliares*, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, v.g.: combustibles, lubricantes, abrasivos, etc.; y los *productos terminados* son aquellos que vamos a vender.¹⁸

¹⁵ SCHEIFLER A. Javier. *Historia del pensamiento económico*, tomo 1, Ed. Trillas, México 1980, p. 74

¹⁶ REYES P. Agustín. *Administración moderna*, De Limusa, México, D.F. 1984, p. 153

¹⁷ Cfr. SCHEIFLER A. Javier. op. cit. p. 75

¹⁸ Cfr. REYES P. Agustín. op. cit. p. 153

d. Dinero

El dinero es un instrumento de intercambio, con éste se pueden adquirir los bienes duraderos y los bienes consumibles. La empresa necesita realizar una gran cantidad de intercambios, por esta razón el dinero es importante para la operación de un negocio.

2.4.3. La inversión

a. Introducción

La inversión son los recursos en dinero o en bienes necesarios para que una empresa pueda adquirir su activo y operar, la inversión está formada por la aportación de los dueños (capital) y por el dinero o bienes prestados (pasivo).

La empresa no puede vivir sin inversión, y la manera de mantener la inversión, es teniendo utilidades (hacer dinero).¹⁹

Un ejemplo de necesidad de inversión es nuestro país. México para poder desarrollarse necesita dinero para crear empresas, estas empresas bien administradas generarán empleos y más dinero para el país. Si las empresas no tienen utilidades (hacer dinero), no atraerán inversionistas, pues los inversionistas buscan ganar dinero por el dinero que invierten.

b. El capital

El capital lo aportan los dueños de la empresa. El capital, con el fin de poder ser repartido entre los diferentes dueños y poderlo negociar, se divide en acciones; por esto a los dueños se les llama accionistas o capitalistas.

c. El pasivo

El pasivo es la deuda que contrae la empresa, para complementar el capital y poder adquirir los activos para operar la empresa.

¹⁹ Cfr. LLANO, Carlos. *Análisis de la Acción Directiva*. Limusa, México, 1979, p.52

2.5. Fines de la empresa

2.5.0. Introducción a los fines de la empresa

La función del director de empresa está condicionada por los fines de la empresa misma.²⁰ Los fines de la empresa son: Proporcionar un servicio a sus clientes, generar la realización de las personas en su trabajo, lograr la permanencia de la empresa en el tiempo y hacer dinero.²¹

2.5.1. Servicio a la sociedad

a. Introducción

El servicio a la sociedad es el primer fin de una empresa, ya que es lo que da la razón de existencia a la misma. La empresa sirve a la sociedad brindando bienes y servicios, y al brindar bienes y satisfactores se desprenden otras formas de servicio que veremos más adelante.

b. Satisfacer las necesidades de los clientes

Esta es la primera y principal forma de servir a la sociedad y consiste en producir los bienes y satisfactores en forma de productos o de servicios, que atiendan las necesidades de los clientes.²²

Un ejemplo muy interesante es el de Henry Ford, que es reconocido mundialmente como un genio en el invento y desarrollo del automóvil. De lo que no se le ha hecho reconocimiento, y es poco conocido, es de que Ford hizo un extraordinario servicio social bajando el precio de los autos de 1,200 dólares a 295 dólares, logrando vender 15 millones de unidades del auto Ford modelo T. Las dos actividades piden la capacidad de genio: el invento del coche y su fabricación masiva. La capacidad genial de Ford está reconocida como inventor, pero no como la capacidad de servir a la sociedad con el producto que fabricó.²³

²⁰ Cfr. *idem*

²¹ Cfr. *ibidem*, p. 45

²² Cfr. LUTHE Rodolfo, *op. cit.*, p. 41

²³ *Ibidem*, p. 46

El éxito de un empresario y de su empresa, se basa en diagnosticar o detectar una necesidad de la sociedad y dar satisfacción a la misma.²⁴

No es suficiente centrarse en tener un producto de calidad, sino que hay que estar pendiente de las necesidades de la sociedad, que, al cambiar, puede requerir la modificación o cambio del producto.²⁵

Un ejemplo es la industria del ferrocarril. Los dueños pensaban que el éxito de este medio de transporte nunca iba a acabar, no se dieron cuenta que sus clientes no compraban el servicio de ferrocarril, sino el servicio de transporte. Cuando apareció el automóvil y los aviones, no les dieron importancia. A la vuelta de unos años los ferrocarriles se encontraban en serio problemas financieros, por centrarse en la calidad de su producto, y no en las necesidades de sus clientes, en este caso la necesidad de transporte.

Se debe distinguir con toda claridad lo que es servir a la sociedad y lo que es servirse de la sociedad, como lo muestran los casos de pornografía, drogadicción, la contaminación del medio ambiente, etc.²⁶ En estos casos, como en muchos otros, no se sirve a la sociedad, se abusa de ella, destruyendo a los miembros de ésta, dándoles males, en lugar de bienes.²⁷

c. Otras formas de servicio a la sociedad

Al satisfacer las necesidades de los clientes produciendo bienes y satisfactores para la sociedad, la empresa genera otras formas de servicio: Genera empleos, ayuda al crecimiento de otras empresas que de alguna forma le dan servicio (proveedores, bancos, inmobiliarias, aseguradoras, transporte, etc.), y a través del pago de impuestos impulsa el desarrollo social.

2.5.2. Realización de las personas en su trabajo

a. Introducción

Lograr un trabajo productivo y un trabajador que rinda es el segundo fin de una empresa.²⁸

²⁴ Ibidem p. 41

²⁵ Ibidem p. 63

²⁶ Ibidem p. 44

²⁷ Idem

²⁸ Cfr. DRUCKER, Peter. *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1976, p. 179

Una empresa vital esta formada por personas vitales. Si la empresa quiere ser próspera es necesario entonces, que la organización vea por el desarrollo, crecimiento y autorrealización de sus miembros. La fuerza de una empresa está en el potencial de cada una de las personas que laboran en ella. Desarrollando este potencial humano dará como resultado la eficiencia y logro, calidad y excelencia de los objetivos de toda organización.²⁹

La empresa puede ayudar a la realización de sus empleados de tres formas complementarias: buscando su bienestar, la realización a través de las personas y la realización a través de las cosas.

Kim Woo-Chong, quien inició su carrera empresarial como vendedor de periódicos y con una enorme visión y un gran esfuerzo fundó la Corporación Daewoo que hoy en día es una de las corporaciones internacionales más grandes del mundo, superando en ventas a empresas como Xerox y Nabisco, piensa de la siguiente manera: Las personas son esenciales para las empresas, y constituyen su mayor fuerza. Como ellas son las que realizan el trabajo, su valor no se debe subestimar. El personal puede determinar el éxito o el fracaso de la empresa porque nada es más importante que las personas.³⁰

b. El bienestar

Para que haya realización personal en el trabajo, se necesita un mínimo de bienestar, en el lugar de trabajo de la persona y en su familia; si no logra tener este mínimo de bienestar difícilmente podrá realizar bien su trabajo. Para que un trabajador "esté bien" es importante que tenga los medios necesarios para resolver sus necesidades materiales y espirituales. Es difícil que una persona preocupada por estos problemas se ocupe bien de su trabajo.

Kim Woo-Chong, con un ejemplo, reafirma esta idea: ³¹ Cuando adquirimos la empresa Korea Machine Co. decidí organizar diversas instalaciones y servicios para beneficio de los empleados, con el fin de mejorar la motivación y de fomentar el compañerismo. En ese entonces, en 1976, los programas de ayuda y prestaciones para los empleados prácticamente se desconocían en Corea. Pero llegué a la conclusión de que ya era hora de prestar atención al asunto. De manera que di órdenes de que se instalaran baños, peluquerías, dormitorios y cafeterías modernas. Los directivos se oponían a mis planes porque el costo ascendería a varios millones de dólares, una cantidad extraordinaria en ese entonces.

²⁹ Cfr. RODRÍGUEZ E., Mauro, *Planeación de vida y trabajo*, Ed. El Manual Moderno, México, D.F., 1989, p. 66

³⁰ WOO-CHOONG, Kim, op. cit., p. 108

³¹ *Ibidem*, p. 84

Estos funcionarios adujeron varias razones para justificar su oposición. El capital total de la compañía no era más que el doble del costo de las instalaciones propuestas, y pensaban que sería de más provecho gastar el dinero en algo relacionado con la producción. Además, la empresa tenía un déficit crónico. Los directivos pensaban que lo más importante era la eliminación de la deuda, y en realidad yo no podía decir que estuvieran equivocados. Pero no vacilé: había decidido que lo primero sería invertir el dinero en beneficio de los empleados. Si el ánimo mejoraba, la producción aumentaría naturalmente y la empresa continuaría creciendo. No me preocupaba la cantidad de dinero que se gastara, siempre que fuera una inversión prudente a largo plazo. No dejaba de reconocer que la cantidad era considerable; simplemente pensaba que así era como debería gastarse el dinero. Ese es mi criterio: cuando me parece que algo vale la pena, no me preocupo por las cifras.

c. Realización a través de personas

La realización personal más valiosa se logra a través de las personas. Por lo tanto, esta realización pide la convivencia con personas, que es una necesidad social del ser humano.³²

El Dr. Carlos Llano nos dice:³³ De aquí la importancia de las relaciones de amistad en el lugar de trabajo. Quien tiene amigos le son más llevaderas las dificultades, que pueda tener en el trabajo, y disfruta más de sus logros y los logros de sus compañeros. Cuentan que un alto directivo, después de retirarse, les pedía a las personas que seguían laborando en la empresa donde trabajó, que le platicaran, no de la empresa, sino de las personas que trabajaban en la empresa.

Este punto nos hace ver el peligro de crear un clima de competencia en la organización, y que desgraciadamente muchas empresas tienen: "...la forma en que se pagan los sueldos en muchas empresas, especialmente de Occidente, provoca competencia. La diferencia entre lo que gana el director general y el empleado de más bajo nivel jerárquico es altísima. Las diferencias entre los diferentes niveles son muy grandes, lo que provoca una lucha encarnizada por subir de nivel. El sueldo que bien manejado es un buen motivador, se convierte en un antimotivante para el trabajo en equipo."... hemos advertido, quizá con

³² LUTHE, Rodolfo op cit. p 50

³³ LLANO C., Carlos, *El nuevo empresario en México*, Fondo de Cultura Económica, México, 1994 p 155

exceso de dureza, los amargos frutos cosechados por las organizaciones que hacen girar todavía la dinámica de su motivación sobre objetivos disyuntivos (aquellos que yo consigo a costa de que los demás no los logren), que resbalan fácilmente hacia objetivos antagónicos (aquellos en los que procuro que el otro no consiga su objetivo ya que yo no puedo conseguir el mío), y también hemos observado la necesidad de establecer en las empresas un dinamismo en que prevalearan enfáticamente los objetivos complementarios (aquellos que se logran cuando todos los logramos).

d. Realización a través de cosas

Tal realización consiste fundamentalmente en la satisfacción del trabajo bien hecho³⁴

El hombre está hecho para trabajar. Entre mejor realice su trabajo y mejor sirva a las personas, mejor hombre es. El trabajo ayuda a la persona a realizarse. El trabajo es un reflejo de la personalidad, por esto, un trabajo mal hecho demerita a la persona que lo hace.

Es importante mencionar que así como el ave está hecha para volar, el hombre está hecho para trabajar. Como la máquina que no se usa, se oxida y termina echándose a perder, el hombre que no trabaja se atrofia y termina sin encontrarle sentido a su vida. Sólo trabajando el hombre se puede perfeccionar, y entre mejor trabaje, mejor hombre es y será.

Un ejemplo del trabajo bien hecho es McDonalds. En general los empleados están mal pagados, y lo saben, pero también saben que van a aprender a trabajar bien en un ambiente agradable; lo que hace que McDonalds reciba muchas solicitudes de empleo. Hay lugares del mismo ramo que pagan mejor, sin embargo, no reciben tantas solicitudes de trabajo.

Cuando se piensa en la persona se concluye que la realización personal es el objetivo más importante.

Sin embargo, si se considera la empresa, el planteamiento es diferente: el servicio es el primer objetivo y la realización personal debe encontrarse para garantizar que ese servicio atienda verdaderamente una necesidad de la sociedad. De esta manera se hacen compatibles la persona y la empresa: la

³⁴ LUTHE Rodolfo, op cit p 54

persona busca su realización expresada mediante un servicio, y la empresa quiere dar un servicio por medio de personas que se realizan al darlo.³⁵

La empresa al cumplir con este fin, también está sirviendo a la sociedad, ya que genera empleos, y estos empleos ayudan al bienestar de las personas y a su desarrollo como seres humanos.

2.5.3. Hacer dinero

El hacer dinero es un fin y medio que permite lograr los fines de servicio, realización personal y permanencia de la empresa. Al hacer dinero le llamamos generar Valor Económico Agregado.³⁶

Ginebra y Arana piensan lo siguiente:³⁷ "... Cuando se habla de la empresa, son tantas las referencias al servicio al cliente, al valor agregado... o al desarrollo humano, al delegar, al liderazgo, al consenso y a la organización, que suena muy mal hablar de "hacer dinero". Y sin embargo, hemos de devolver a la Empresa de Negocios su sentido primigenio; la Empresa de Negocios está para hacer negocio, para hacer dinero. Lo que ocurre es que debemos entretenernos un poco más en desarrollar todo lo que esta noción conlleva.

Y para ello debemos referirnos en primer término a un elemento idiomático que resulta especialmente expresivo: en algunas culturas como la española, que México heredó, se habla comúnmente de "ganar" dinero: "tal empresa está ganando mucho dinero o tal persona supo ganar muchos pesos". Y la noción de ganar siempre se asocia subconscientemente a la de "perder". Si alguien gana, alguien pierde. Es un mecanismo interior emparentado con los conceptos de la Teoría de los Juegos y concretamente con el Juego de suma nula. Lo que uno gana, otro lo pierde.

Tal vez por ello en esas culturas la actividad empresarial ha tenido, en ocasiones mala prensa. En ella se ve implícita una "apropiación" indebida que algunos realizan a costa de otros. Y cuando esta visión se difunde en la sociedad, se genera en el empresario la actitud vergonzante que trata de hacerse perdonar por su éxito económico...

³⁵ LUTHE Rodolfo, op. cit. p. 56

³⁶ *Ibidem*, p. 66

³⁷ GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafael. *Dirección por servicio. La otra calidad*. Mc. Graw Hill México, 1991 p.

Contrariamente, en culturas como la catalana o la sajona lo más común es el uso de la expresión "hacer dinero". No es que el dinero "se gane"; el dinero "se hace".

Concordante con esa manifestación del idioma, el negocio, el "hacer dinero", presenta una connotación positiva; está bien visto. Y por ende, está bien visto quien "lo hace": el hombre de negocios no debe avergonzarse de su éxito económico personal; es lógico que participe de los beneficios de la creación aquel que determina que ésta se dé. Hacer dinero, hacer negocio, es una actividad noble, es, en realidad la noble actividad de la Empresa de Negocios, que así contribuye al bien común (porque la otra manera de "hacer dinero", la de darle la manivela de hacer billetes, es actividad de los malos políticos, que en lugar de lograr el bien común lo que "hacen" es generar inflación).

La ganancia como necesidad de la economía y de la sociedad no necesita disculpas. Por lo contrario, un empresario debería sentirse culpable y experimentar la necesidad de explicar su incapacidad para producir una ganancia ajustada a las funciones económicas y sociales que la ganancia y sólo ella puede aportar.³⁸

*Walter Rathenau (1867-1922), ejecutivo, estadista y filósofo social alemán, que reflexionó más profundamente que cualquier otro occidental de su tiempo acerca de la responsabilidad social de la empresa, propuso sustituir la palabra ganancia por el término responsabilidad. Ciertamente, la ganancia no implica toda la responsabilidad de la empresa, pero es la principal. La empresa que no produce una ganancia adecuada amenaza tanto la integridad de los recursos confiados a su cuidado como la capacidad de crecimiento de la economía. Es infiel a su misión.*³⁹

Si una empresa gana dinero genera empleos, puede pagar impuestos, fomenta el desarrollo de otras empresas que le provean de productos y servicios, puede pagar buenos dividendos y atraer accionistas, y asegura su propio crecimiento y permanencia en el tiempo. Si una empresa gana o hace dinero ayuda al desarrollo económico y al bienestar social del lugar donde se encuentre.

³⁸ DRUCKER Peter. *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. Ed El Ateneo Buenos Aires, 1975, p. 51

³⁹ Idem

2.5.4. Permanencia

La permanencia es una condición que se necesita para que los fines de servicio y de realización personal puedan lograrse. El objetivo de la permanencia permite distinguir el concepto de empresa del concepto de negocio. La empresa busca permanencia, el negocio no.⁴⁰

Es difícil visualizar que la empresa pueda lograr el objetivo de permanencia en un ambiente que no es estable. La inestabilidad del medio ambiente genera inseguridad en las empresas y en las personas de una sociedad.

Para lograr su permanencia, la empresa tiene que estar alerta a atender las necesidades de la sociedad, que pueden cambiar, mediante los servicios que proporciona, y tiene que cuidar siempre la realización personal de quienes forman parte de ella, para garantizar la continuidad del servicio y de la empresa.⁴¹

Un ejemplo clásico sobre este punto es el caso de la competencia en el mercado automotriz entre General Motors y Ford Motor Company. En una época la Ford Motor Company era el líder indiscutible en el mercado automotriz, liderazgo alcanzado gracias a su habilidad para adaptarse a las necesidades del cliente, que en ese tiempo requería un buen automóvil para transportarse a un buen precio. La Ford lanzó al mercado el Modelo T, un automóvil bueno y barato, que, como era fabricado en serie sólo podía ofrecer en un modelo y un color. Después de un periodo de tiempo, las personas estaban dispuestas a pagar más dinero por modelos y colores diferentes. Henry Ford (fundador de la compañía) no entendió esto y siguió fabricando el mismo modelo. La General Motors entendió las necesidades de los consumidores, y siguió una estrategia en la que ofrecía diferentes modelos en diferentes colores. Como resultado Ford perdió el liderazgo a manos de General Motors.

Un caso de más actualidad es el mercado de las computadoras, donde el avance tecnológico es muy rápido y la competencia es encarnizada, en este mercado la capacidad de adaptación tiene que ser muy rápida y certera.

Las empresas comprometidas en el largo plazo son las que buscan los medios para lograr la estabilidad del medio ambiente y tienen una actitud activa ante la situación del mismo.

⁴⁰ LUQUE, Rodolfo, op. cit., p. 57

⁴¹ Idem

2.5.5. Conclusiones

El buen director es capaz de hacer una síntesis de estos fines.⁴² Si deja de cumplir alguno de estos fines la empresa terminará desapareciendo, el empresario debe alcanzar estos cuatro fines de una forma equilibrada.

Un ejemplo que nos muestra lo importante de cumplir el objetivo de hacer dinero es el de una señora que puso un pequeño restaurante, daba un servicio estupendo, la comida era muy buena, tenía muchos clientes, el problema era que daba muy barato, y perdía dinero. Un día decidió cerrar, ya no podía seguir sobrellevando esa situación, sus clientes le pedían que no lo hiciera, aunque quizá no tenían la capacidad para pagar más dinero por la comida, a pesar de todo la señora decidió cerrar. Este ejemplo nos muestra que el mejor servicio si no es rentable termina desapareciendo.

Más comunes son los ejemplos que nos muestran negocios que fracasan por querer hacer dinero sin ofrecer un buen servicio. Un muchacho al que coordiné es un exitoso empresario de videojuegos, de un pequeño local con pocas y no muy actualizadas maquinitas de juego; ahora tiene varios locales con muchas y actualizadas máquinas. Su secreto está en comprar con el dinero que gana mejores videojuegos para sus clientes, de alguna forma está mejorando el servicio que da, y al mejorar el servicio, tiene más clientes, y al tener más clientes, gana más dinero. Él ha podido crecer comprando máquinas y videojuegos de negocios que fracasan, y fracasan porque lo que ganan no lo reinvierten sino que lo gastan.

2.6. Clasificación de las empresas

2.6.0. Introducción a la clasificación de las empresas

La administración se debe adecuar a la empresa. Según el tipo de empresa será su planeación, organización, integración, dirección y control, por esto resulta útil clasificarlas. La clasificación que haremos, abarcará los siguientes aspectos: Valor Económico Agregado, Actividad o Giro y Tamaño.

⁴² Cfr. LLANO Carlos, *Análisis de la Acción Directiva*. Limusa, México, 1979, p. 45

2.6.1. Clasificación por la generación de valor económico agregado⁴³

a. Introducción

Por la generación de valor económico agregado a una empresa la podemos clasificar en dos grupos, empresa económica y empresa no-económica

b. Empresa económica

Es la que depende de la generación de riqueza económica (VEA), para su permanencia. *Ej. IBM, Ford, Aurrerá.*

c. Empresa no-económica

Las empresas no económicas no dependen de la generación de riqueza material (VEA) para su permanencia, pero dependen de la riqueza material que generan las empresas económicas. *Ej. Cruz Roja, el Gobierno, instituciones de seguridad, etc.* Estas empresas generan otro tipo de riqueza, pero no la material.

2.6.2. Por su actividad o giro

a. Introducción

De acuerdo a este criterio, con base en la actividad que desarrollen, las empresas pueden clasificarse en: Industriales, Comerciales y de Servicio.

⁴³ *Ibidem* p 75

b. Industriales

b.1. Introducción

Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, pueden llegar a subclasificarse en: Extractivas, Manufactureras y Agropecuarias.⁴⁴

b.2. Extractivas

Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de los recursos naturales, sin modificar su estado original. Por ejemplo: empresas mineras o pesqueras.⁴⁵

b.3. Manufactureras

Son las empresas que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación, al final del cual se obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las originales. Por ejemplo: empresas de productos alimenticios, de vestido, de refrigeradores, de papel, maquinaria pesada, productos químicos, etc.⁴⁶

b.4. Agropecuarias

Son aquellas cuya función básica es la explotación de la agricultura y la ganadería. Por ejemplo: empresas ganaderas, ejidos, cooperativas, etc.⁴⁷

c. Comerciales

c.1. Introducción

Son aquel tipo de empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o de adquisición, un

⁴⁴ RODRIGUEZ V. Joaquín. *Organización Contable y Administrativa de las Empresas*, Ecesa, México, 1994, p 3

⁴⁵ *Ibidem*, p 4

⁴⁶ *Idem*

⁴⁷ *Idem*

porcentaje denominado "margen de utilidad"⁴⁸. Las podemos subclasificar en mayoristas y minoristas

c.2. Mayoristas

Son aquéllas que realizan ventas a gran escala a empresas minoristas.⁴⁹

c.3. Minoristas o detallistas

Son aquéllas que venden productos al "menudeo", o en pequeña cantidad, directamente al consumidor.⁵⁰

d. De servicios

Son aquéllas en las que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.⁵¹

2.6.3. Por su tamaño

a. Introducción

Por su tamaño a las empresas las podemos clasificar en: microempresa, empresa pequeña, empresa mediana, empresa grande y empresa multinacional. Los parámetros están definidos por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.⁵²

⁴⁸ Idem

⁴⁹ Idem

⁵⁰ Idem

⁵¹ Idem

⁵² cfr. NACIONAL FINANCIERA, S. N. C. *La micro, pequeña y mediana empresa*. México, 1993. p. 11

b. Microempresa

Son aquéllas que manejan un máximo de 110 salarios mínimos anuales como nivel de venta anual y que tienen de uno a quince empleados como máximo. En México representan el 97% de las empresas.⁵³

c. Empresa pequeña

Son aquéllas que manejan de 111 salarios mínimos anuales a 1115 salarios por las ventas anuales y de 16 a 100 empleados. En México representan el 0.3% de las empresas.⁵⁴

d. Empresa mediana

Son aquéllas que manejan un volumen anual de ventas de 1 116 salarios mínimos anuales a 2,010 y de 101 a 250 empleados. En México representan el 0.3% de las empresas.⁵⁵

e. Empresa grande

Son aquéllas que manejan un volumen anual de ventas de más de 2,010 salarios mínimos anuales y tienen más de 250 empleados. En México representan el 2 % del total de las empresas.⁵⁶

f. Empresa multinacional

Es aquélla que tiene intereses en varias partes del mundo. Por el desarrollo de los medios de comunicación y de transporte, la economía actualmente es una economía mundial o global. Esto ha favorecido el desarrollo de empresas multinacionales. La mejor manera para que una empresa pueda defender su mercado interno, irónicamente, es teniendo la capacidad de producir bienes que se puedan exportar. Hay varias formas de conseguir esto: en base a la propia capacidad de la empresa, asociándose con empresas en su país y en otros países, o proveyendo a empresas multinacionales.

⁵³ Idem
⁵⁴ Idem
⁵⁵ Idem
⁵⁶ Idem

g. La distribución de las empresas por su tamaño en México

De un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa representa el 98%; absorbe más de 50% de la mano de obra y aporta 43% del producto, proporción que es equivalente a 11% del PIB.⁵⁷

Por otra parte, de ese conjunto de negocios, 97% es micro: 2.7% pequeñas; y 0.3% medianas. Asimismo, 57% son empresas dedicadas al comercio; 31% a los servicios; 11% al sector manufacturero y 1% restante a la industria de la construcción.⁵⁸

El 61% de los establecimientos se ubica en el Distrito Federal, Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz.⁵⁹

2.7. El ambiente externo de la empresa

2.7.0. Introducción al ambiente externo de la empresa

La empresa está vinculada con quienes entran en contacto de una manera más o menos directa, como son: clientes, distribuidores, proveedores, acreedores, servicios e inspectores (primer círculo de influencia). La empresa, además, tiene relación con aspectos más generales, como: aspectos sociales, tecnológicos, económicos, políticos y legales (segundo círculo de influencia).

2.7.1. Primer círculo de influencia

a. Introducción

Por primer círculo de influencia nos referimos a las personas y a las empresas que sin pertenecer a la organización tienen una influencia directa sobre ésta. Es

⁵⁷ ESPINOSA V Oscar. *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*. Fondo de Cultura Económica, México, 1993. p

⁵⁸ Idem.

⁵⁹ Idem.

muy importante considerar a las personas que constituyen este primer círculo de influencia como parte de la empresa, de que estas personas ganen dependerá en gran medida que la empresa gane.

b. Los clientes

Son aquellas personas físicas o morales que compran nuestro producto o servicio.

c. Los distribuidores

Son aquellas personas físicas o morales que utilizan la empresa para vender su producto. No forman directamente parte de la empresa, pero son fundamentales para las ventas de ésta. Como ejemplo tenemos los distribuidores de las empresas automotrices, los supermercados distribuidores de las fábricas, etc.

d. Los proveedores

Son aquellas personas físicas o morales que surten productos y/o servicios para que la empresa pueda operar. Por ejemplo, el trigo que se surte para la elaboración del pan.

e. Los acreedores

Son aquellas personas físicas o morales que le prestan dinero a la empresa, para su operación.

f. Los servicios

Son aquellas cosas necesarias para el funcionamiento material de la empresa, por ejemplo tenemos: la luz, el teléfono, gas, etc.

g. Los inspectores

Son personas que buscan que la empresa esté en regla frente al Estado

2.7.2. Segundo círculo de influencia

a. Introducción

El empresario debe tener capacidad de adaptarse a los aspectos externos de su empresa. En el primer círculo de influencia el hombre de alguna manera tiene forma de influir directamente; en el segundo círculo de influencia sólo pueden influir a través de la asociación con otras empresas o adaptándose a las circunstancias.

Un ejemplo de adaptación nos lo da la charrería. Cuando un charro monta un toro, sigue la estrategia de seguir el movimiento del toro, para poder adaptarse a las circunstancias, si intenta con sus fuerzas ir contracorriente, el charro se puede lastimar y salir volando por los aires. Otro ejemplo puede ser el principio de judo que consiste en aprovechar la fuerza del otro para vencerlo. Dicen que los dinosaurios se extinguieron porque no se pudieron adaptar a los cambios del medio ambiente. Es necesario que la empresa se sepa adaptar a los diversos cambios económicos, sociales, políticos, legales y tecnológicos, si no, puede desaparecer.

A finales del siglo pasado existían empresas que se dedicaban a hacer látigos para montar a caballo, las empresas que a principios de siglo no vislumbraron el alcance que iba a tener el automóvil, probablemente ya han desaparecido.

b. Aspectos económicos

La economía es una ciencia que estudia como el hombre en sociedad utiliza los recursos para satisfacer sus necesidades.⁶⁰ La empresa es influida e influye en la economía, ya que es una pieza fundamental de ésta.⁶¹

Todas las empresas deben estar al pendiente de la economía del país donde trabajan, para que se puedan adaptar a las circunstancias. Por ejemplo a los empresarios que previnieron la devaluación del 94 y empezaron a exportar, actualmente, a pesar de la crisis, les va mejor que antes, ya que producen en pesos y venden en dólares.

c. Aspectos tecnológicos

La tecnología es el conocimiento aplicado a la técnica⁶², es decir, la aplicación del conocimiento a la forma de hacer las cosas. Este conocimiento ha cambiado radicalmente la forma de hacer las cosas en muchas áreas; un ejemplo de tecnología es el contenedor, y consiste en un vagón para carga que puede montarse y desmontarse en un tren, camión o barco. Este sencillo invento ha dado un gran impulso al comercio mundial.

Otro ejemplo es el de un proveedor de PEMEX, que para surtirte a esta empresa, cotiza en todo el mundo a través de Internet. Cuando descubre un proveedor que ofrece un buen precio, a través del mismo Internet, manda una solicitud, le cargan el dinero de la compra en una cuenta que tiene en Estados Unidos, y le mandan el producto a México. Los competidores que no le han sacado provecho a esta tecnología están perdiendo terreno ante él.

La tecnología cambia la forma de hacer negocios, y la empresa que quiera permanecer en el tiempo, debe estar al pendiente de este aspecto.

d. Aspectos sociales

El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.⁶³

⁶⁰ Cfr. SAMUELSON & NORDHAUS. *Economía*. McGraw-Hill, México, 1983, p. 3.

⁶¹ Cfr. *Gran Enciclopedia Rialp*, Tomo VIII, Ediciones Rialp, Madrid, 1972.

⁶² KOONTZ & WEHRICH. *Administración. Una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1994, p. 4.

⁶³ *Idem*.

Los directivos de una empresa deben tener presente estos aspectos. Por ejemplo: actualmente es más común encontrar mujeres en el mundo de los negocios. Citibank se dio cuenta de este cambio social y lo aprovechó contratando mujeres capaces para trabajos claves, dándoles un horario flexible que les permitiera hacer compatible su trabajo con el trabajo de su hogar. el resultado fue exitoso, y actualmente muchas empresas están siguiendo los pasos de este Banco.

e. Aspectos políticos y legales

El ambiente político y legal es, principalmente, el grupo de leyes, regulaciones y agencias gubernamentales y sus acciones, las cuales afectan a toda clase de empresas en grados variables ⁶⁴

El ambiente político y legal es fundamental para la empresa. El exceso de regulaciones e impuestos sofocan la creación de empresas. Muchos empresarios al tener cerradas las puertas por estas regulaciones injustas, deciden entrar a la economía informal, la cual provoca situaciones de injusticia frente a comercios establecidos, pero por otro lado es la única forma de subsistencia de muchas personas, que de otra forma provocarían una grave inestabilidad social.

Los países que han fomentado un ambiente político y legal adecuado para la formación de empresas, han conseguido un crecimiento de su economía y por añadidura han obtenido estabilidad social y mayor desarrollo económico

⁶⁴ Idem

Capítulo III: Planeación

Capítulo III : PLANEACIÓN

3.0. Definición e introducción a la planeación

Función de la administración en donde se diagnostica la situación de la empresa, se fija una misión y se traza el camino (estrategia) para alcanzar dicha misión.

No puede existir un plan de viaje si no sabemos donde estamos y a dónde se quiere llegar, para lo cual lo primero que debemos conocer es el lugar donde estamos (diagnóstico). Una vez que conocemos donde estamos seleccionamos el lugar al que queremos dirigimos (misión). Posteriormente trazamos una ruta o plan (estrategia) para alcanzar el lugar que seleccionamos.

3.1. Importancia de la planeación

La diferencia entre ir a la deriva y tener el control de una situación es la planeación. Quien no planea no puede controlar eficazmente el desarrollo de la empresa; con excesiva frecuencia debe afrontar situaciones supuestamente "imprevistas"; no se dispone de una "medida" para controlar con precisión el desarrollo de la empresa; la empresa se desenvuelve, bajo la presión y el empuje de fuerzas externas, sin una verdadera guía; se tiende a desarrollar una visión a muy corto plazo; no se disponen de criterios claros para decidir las inversiones y gastos que deben realizar; **se desperdicia: dinero, tiempo y oportunidades.**¹

" La planeación ayuda a que el futuro de la empresa sea lo más parecido a lo que los dirigentes quieren que sea." ²

3.2. El Diagnóstico

3.2.0. Definición e introducción al diagnóstico

En esta etapa se analiza la situación actual de la empresa. Nos haremos las preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Quién es nuestro cliente y qué es valor para él?, y ¿Qué debería ser nuestro negocio?
Esta etapa nos ayudará a determinar la misión de la empresa.

¹ Cfr. KOENES, Avelina, *El Plan de Negocios*, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1994, p. 8

² *Ibidem*, p. 34

3.2.1. ¿Qué es nuestra empresa?

Para determinar que es nuestra empresa, es decir para determinar la misión de la empresa, hay un punto de partida: el cliente. El cliente define a la empresa. Satisfacer al cliente es la misión y el propósito de todas las empresas. Por lo tanto, a la pregunta "¿Qué es nuestra empresa?" sólo puede responderse examinándola desde afuera, desde el punto de vista del cliente y el mercado. Lo que el cliente ve, piensa, cree y desea en determinado momento debe ser un hecho objetivo para la administración, y debe considerársele tan seriamente como los informes del vendedor, las pruebas del ingeniero o las cifras del contador. Y la administración debe realizar un esfuerzo consciente con el fin de obtener respuesta del propio cliente, en lugar de realizar tentativa de interpretarlo.³

3.2.2. Herramientas para el diagnóstico⁴

a. Introducción

Después de responder la pregunta ¿qué es nuestra empresa?, disponemos de diversas herramientas para el diagnóstico de la misma, y sólo a modo de repaso veremos las más importantes.

b. Análisis FODA

Es el análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa.⁵

Fuerzas: Son aquellas energías empresariales internas que nos permiten prosperar o evitar una amenaza.

Oportunidades: Son aquellos elementos externos que representan un espacio para el desarrollo de las empresas.

Debilidades: Es aquella carencia interna que nos impide aprovechar una oportunidad o defendernos de una amenaza.

³ DRUCKER, Peter; *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*, Editorial "El Ateneo", Buenos Aires, 1975, p. 66

⁴ Cf. GONZÁLEZ, LEYVA y RUIZ, *Rescate de empresas en crisis*, Ed. Thomson Editorial Mexicana, México, 1985, p. 30.

⁵ *Ibidem*, p. 22.

Amenazas: Es una circunstancia exógena que nos es adversa y que puede afectarnos.

c. Los estados financieros

Balance, estado de resultados, flujo de efectivo, balanza de comprobación, cuentas analíticas de balance, origen y aplicación de recursos, presupuestos financieros, análisis de elaboración de precios, y análisis de cobranza. Por su importancia estudiaremos separadamente el balance, el estado de resultados y el flujo de efectivo.

d. El balance

Es un estado financiero que muestra la situación económica y capacidad de pago de una empresa a una fecha fija.⁶

El balance nos dice: " qué tenemos", de un lado (activo), y "de dónde obtuvimos el dinero para comprarlo", del otro lado (pasivo y capital).

e. El estado de resultados

Estado Financiero que muestra la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado.⁷

f. Flujo de efectivo

Estado Financiero que nos muestra las entradas y salidas de dinero. Es lo que al cuerpo la sangre, a través del dinero que entra y sale, se mueven los factores económicos que hacen que una empresa trabaje adecuadamente.⁸

g. Herramientas del área de personal

Listas de sueldos, organigrama, antigüedades, pasivo contingente laboral, expedientes de personal clave, sociograma, porcentaje comparativo de obreros y empleados, entrevistas con el personal, relaciones sindicales, rotación, etc.

⁶ PERDOMO, Abraham, *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Ed ECASA, México, 1995 p 7

⁷ GONZÁLEZ, LEYVA y RUIZ, op cit. p 40

⁸ PERDOMO Abraham, op cit. p 13

⁹ GONZÁLEZ, LEYVA y RUIZ, op cit. p 31

h. Herramientas comerciales

Lista de clientes, lista de cuentas por cobrar, antigüedad de saldos, lista de productos con precio, ventas por producto, reportes de venta, zona de influencia de los vendedores, entrevistas con clientes, etc.

i. Herramientas de producción

Número de obreros y forma de pago, antigüedad del equipo, productividad, producción/ empleado, producción/recursos empleados, desperdicio, reportes de contaminación, trámites de dependencias gubernamentales, inventarios, etc.

3.2.3. ¿Quién es el cliente y qué es valor para él?

a. Introducción

¿Quién es el cliente? No es una pregunta fácil, y mucho menos obvia. El modo de contestarla determina en medida considerable cómo definir a la propia empresa.¹⁰

El siguiente ejemplo nos lo da Peter Drucker:¹¹ La experiencia de la industria de alfombras en Estados Unidos, a partir de la Segunda Guerra Mundial, demuestra la importancia de la pregunta "¿Quién es el cliente?", y la influencia que ejerce una respuesta reflexiva.

La industria productora es antigua, tiene escaso brillo y tecnología poco refinada. Sin embargo, fue notable éxito comercial en la economía norteamericana del período que siguió a la segunda Guerra Mundial. Durante treinta años, hasta bien entrada la década de 1950, la industria padecía una decadencia constante, general y aparentemente irreversible. Luego, en el plazo de pocos años, la industria invirtió totalmente la tendencia. Incluso las casas acomodadas construidas antes de la década de 1950 por lo general no tenían más que una alfombrilla barata en la sala de estar. En la actualidad, incluso los hogares humildes - entre ellos la mayoría de las casas rodantes - tiene alfombras de pared a pared y de regular calidad en todos los ambientes, incluso la cocina y los cuartos de baño. Y el comprador de una vivienda gasta una parte cada vez mayor de las sumas destinadas a este fin en la compra de alfombras.

¹⁰ DRUCKER, Peter: op. cit. p. 57

¹¹ Idem

El revestimiento de los pisos es uno de los poquisimos medios de modificar la apariencia y la comodidad de un hogar, especialmente si es barato y pequeño. Este mensaje había sido difundido durante décadas por los fabricantes de alfombras, sin producir el menor efecto en el comportamiento real de los clientes. La industria productora de alfombras tuvo éxito sólo cuando suspendió la persuasión y la venta forzada y se planteó en cambio estas preguntas: "¿Quién es nuestro cliente y quién debería ser?"

El fabricante de alfombras había definido tradicionalmente a su cliente como el propietario de un hogar, y sobre todo como la familia que compra su primera vivienda. Pero en esa etapa la pareja joven no tiene dinero para lujos. Posterga la compra de alfombras, lo cual significa que probablemente jamás las adquirirá. La industria comprendió - después de preguntarse quién es nuestro cliente y quién debería ser - que debía tratar de convertir en cliente al constructor masivo. Por consiguiente, debía lograr que para este empresario fuese rentable incorporar las alfombras al nuevo hogar en el momento de construirlo. Ello implicaba pasar de la venta individual de alfombras a la venta de revestimientos de pared a pared. En el hogar tradicional el constructor tenía que preparar pisos costosos y perfectamente acabados. Las alfombras de pared a pared podían extenderse sobre pisos baratos e inacabados, lo cual permitió obtener una casa mejor con menor costo para el constructor.

La industria comprendió además que debía crear la posibilidad de que el nuevo propietario pagase el revestimiento de los pisos como parte del pago mensual de la hipoteca, en lugar de exigirle que pagase una suma importante en momentos en que ya estaba escaso el efectivo. Por lo tanto, se esforzó por lograr que los organismos prestatarios, y especialmente las entidades oficiales que garantizan las hipotecas de la vivienda (por ejemplo la Administración Federal de la Vivienda de Estados Unidos), aceptasen el revestimiento de los pisos como parte de la inversión de capital en la casa, y por consiguiente como parte del valor de la hipoteca. Finalmente, la industria rediseñó su producto, para permitir que el contratista actuase como comprador informado en representación de su cliente, el comprador de vivienda. En la actualidad se ofrece a los compradores de casas una gran diversidad de dibujos y colores, pero esencialmente sólo tres calidades: "buena", "mejor" y "óptima". La diferencia entre ellas representa una suma muy reducida en el pago mensual de la hipoteca, y el resultado es que la mayoría de los compradores solicita por lo menos la "alfombra mejor".

La mayoría de las empresas tienen por lo menos dos clientes. Entre los clientes de la industria productora de alfombras están el contratista y el comprador de la casa. Para que haya venta ambos deben comprar. Los fabricantes de artículos de consumo de marca siempre tienen por lo menos dos clientes: el ama de casa y el despensero. No es muy conveniente conseguir que el ama de casa se muestre deseosa de comprar si el despensero no recibe la marca

Inversamente, no es muy útil que el despensero reserve un lugar de exposición a la mercadería y le conceda espacio en los estantes si el ama de casa no compra.¹²

b. La segmentación del mercado

Entendemos por mercado al conjunto de todos los compradores reales o potenciales de un producto.¹³

La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores que pudieran necesitar productos o mezclas de mercadotecnia diferentes.¹⁴

El mercado está formado por compradores y éstos difieren en uno o más aspectos. Pueden diferir en sus deseos, recursos, ubicación geográfica, actitudes y prácticas de venta. Cualquiera de estas variables puede usarse para segmentar un mercado.¹⁵

Es importante saber en qué segmento de mercado se encuadra nuestro cliente, ya que esto nos ayudará a entender mejor el comportamiento del mismo, a diagnosticar el potencial de ventas que podemos tener y a identificar la competencia.

Un ejemplo de segmentación nos lo da Edison Brothers, compañía que opera novecientas zapaterías que se dividen en cuatro diferentes categorías de cadenas, cada una de las cuales tiene atractivo para un segmento de mercado diferente. Chandler's vende zapatos de elevado precio. Baker's vende zapatos de precios moderados. Burt's vende zapatos para compradores ahorrativos y Wild Pair está orientada a los consumidores que quieren zapatos muy estilizados. Dentro de un área de tres manzanas de la calle State en Chicago se encuentran Burt's, Chandler's y Baker's. El hecho de que las tiendas estén juntas no las afecta porque están dirigidas a diferentes segmentos del mercado de zapatos para mujeres. Esta estrategia ha hecho de Edison Brothers el mayonista más importante del país en lo que toca a zapatos de mujer.¹⁶

¹² Ibidem, p. 58

¹³ KOTLER, Philip. *Mercadotecnia*. Ed. Prentice-Hall, México, 1969, p. 237

¹⁴ Idem

¹⁵ Ibidem, p. 255

¹⁶ Ibidem, p. 269

c. Lo que es valor para el cliente

El interrogante final que necesitamos plantearnos para resolver la cuestión del propósito y misión de la empresa es: "¿Qué es valioso para el cliente?" Puede ser la pregunta más importante. Sin embargo, es la que se formula con menor frecuencia.¹⁷

Por ejemplo, para el adolescente el valor del zapato esté en la moda. Es necesario que el calzado sea "lo que se usa". El precio es un aspecto secundario, y la duración carece de importancia. Para la misma adolescente convertida en joven madre, pocos años después, la moda se convierte en una restricción. No comprará algo totalmente fuera de moda. Pero lo que busca es duración, precio, comodidad, ajuste, entre otras ventajas. El mismo zapato que representa la mejor compra para los adolescentes es un valor muy mediocre para su hermana un poco mayor.¹⁸

El cliente nunca compra un producto. Por definición, compra la satisfacción de un deseo, compra un valor.¹⁹

Xerox debe gran parte de su éxito al hecho de que haya definido el precio como lo que el cliente paga por una copia más que lo que paga por la máquina. Por lo tanto, Xerox ha fijado precio a sus máquinas por referencia a las copias producidas. En otras palabras, el cliente paga la copia más que la máquina y que, por supuesto, lo que el cliente desea son copias y no una máquina.²⁰

3.2.4. ¿Qué debería ser nuestra empresa?

Más tarde o temprano incluso la respuesta más eficaz a la pregunta analizada en la sección anterior se ve superada.²¹ Muy pocas definiciones del propósito y la misión de una empresa puede aspirar a una expectativa de vida de treinta y menos aún de cincuenta años. Conservar la eficacia durante diez años probablemente es todo lo que puede pretenderse en condiciones normales.²² Por esta razón es muy importante plantearse la pregunta: ¿Qué debería ser nuestra empresa?

Nuevamente el mercado, su potencial y sus tendencias representan el punto de partida. ¿Cuál es la amplitud del mercado que podemos proyectar para nuestra

¹⁷ DRUCKER, Peter, op. cit. p. 59

¹⁸ Idem

¹⁹ Idem

²⁰ Idem

²¹ Ibidem, p. 62

²² Idem

empresa de aquí a cinco a diez años, en el supuesto de que no sobrevengan cambios fundamentales en los clientes, en la estructura del mercado o en la tecnología?²³

La más importante de estas tendencias es una a la que pocas empresas prestan mucha atención: las variaciones de la estructura y la dinámica de la población.²⁴ Cualquier intento de anticipar el futuro - y eso es, por supuesto, lo que procuramos hacer cuando inquirimos acerca del carácter futuro de nuestra empresa - debe partir del análisis demográfico, que es el fundamento más sólido y fidedigno.²⁵

En el influjo masivo aun de cambios demográficos más o menos secundarios, se ilustra con el brusco desplazamiento de la industria norteamericana de publicación de revistas. El dato nos lo da Peter F. Drucker.²⁶

Todavía en 1950 la revista de circulación masiva era el medio norteamericano de comunicación más exitoso y lucrativo, y parecía inexpugnable. Sin embargo, los líderes de la época -Collier's, The Saturday Evening Post, Look y Life- han desaparecido. Los sobrevivientes luchan por sus vidas. A menudo se atribuye la culpa a la televisión. Pero en general las revistas no sufrieron la influencia de la televisión, del mismo modo que antes no se vieron afectadas por la radio. Por lo contrario, la circulación total de revistas y publicidad en revistas aumentaron desde la aparición de la televisión con ritmo más acelerado que antes y continúan creciendo velozmente. Lo que ha ocurrido es que la población ha cambiado, en parte a causa del cambio de la estructura de edad, pero principalmente como resultado de la modificación de los niveles educacionales. El público masivo indiferenciado ha desaparecido. Su lugar fue ocupado por un gran número de mercados masivos especializados, es decir, por grupos importantes pero de todos modos limitados, de educación y poder adquisitivo mucho más elevados, y con intereses bien definidos y especializados. Estos grupos leen revistas aún más que la generación anterior, por la sencilla razón de que leen más. Constituyen un mercado mejor para quienes anuncian revistas, por la sencilla razón de que compran más. Cada uno de estos sectores mejor educados y prósperos constituye en sí mismo un público masivo, pero especializado.

Este cambio operado en el público fácilmente podría haberse anticipado en 1950, el desarrollo demográfico ya era un hecho. Cierta número de editores lo percibió claramente. Sobre esta observación se basaron todos los éxitos en el área de la publicación de revistas norteamericanas durante los últimos veinte años, de Business Week a Modern Bride, de Scientific American a Psychology. Todas estas revistas nuevas aplican conceptos básicos elaborados inicialmente

²³ *Ibidem*, p. 63

²⁴ *Idem*

²⁵ *Idem*

²⁶ *Idem*

por las revistas de circulación masiva, y referidos a las formas de redacción, la circulación y la publicidad. Pero los aplican en concordancia con la nueva estructura de población, es decir, a un sector demográfico caracterizado por un interés común.

Todos estos órganos tienen esferas de circulación que superan holgadamente el medio millón de ejemplares, o aún más elevadas, pero intencionalmente no se dirigen a un público general. Todos representan el aprovechamiento consciente e intencional de las oportunidades demográficas. Pueden conseguir su público con costos de circulación bajos o por lo menos razonables. Pero las antiguas revistas de público masivo se han visto obligadas cada vez más a comprar circulación, es decir, a invertir en la obtención de suscripciones mucho más de lo que podrían recuperar con ellas

La administración necesita anticipar los cambios de la estructura del mercado que resultan de las modificaciones de la economía, la moda o el gusto, y de las iniciativas de la competencia. Y la competencia debe definirse siempre de acuerdo con el concepto del cliente acerca de qué producto o servicio compra, y por lo tanto debe incluir la competencia indirecta tanto como la directa.²⁷

3.3. La misión

" Si usted no sabe dónde va, posiblemente termine en algún otro lugar."

La misión es la razón de existir de una empresa. Y la razón de existir de la empresa son sus clientes, la misión de la empresa está determinada por las necesidades de sus clientes actuales o potenciales.²⁸

Todos los grandes constructores de empresas conocidas - desde los Medici y los fundadores del Banco de Inglaterra hasta Thomas Watson de la IBM, en nuestra época - tenían una idea definida - diremos más, una teoría clara - de la empresa, y ella informaba sus actos y decisiones. Una teoría clara, simple y aguda de la empresa más que una intuición caracteriza al empresario realmente eficaz, al hombre que no se limita a amasar una gran fortuna, y que en cambio construye una organización que perdura y crece mucho después que él desapareció.²⁹

Los Ferrocarriles en Norteamérica nos dejan ver claramente la importancia de tener clara la misión de una empresa. A finales del siglo pasado los ferrocarriles

²⁷ Ibidem, p. 64

²⁸ Cfr. KOENES, Avelina, op. cit., p. 91

²⁹ DRUCKER, Peter, op. cit., p. 54

eran un negocio fortísimo y muy seguro, sus dirigentes pensaban que el negocio del ferrocarril nunca terminaría, ¿quién podría hacerle la competencia a este tipo de transporte? Lo que no entendieron estos dirigentes fue que estaban en el negocio del transporte, no sólo en el del ferrocarril. Cuando se empezaron a desarrollar otro tipo de transportes como el automóvil y el avión, los dirigentes ferrocarrileros no los tomaron en cuenta, y por esta razón, años después, el negocio ferroviario entró en una profunda crisis.

A menos que se perciban claramente los conceptos básicos sobre los cuales se ha construido una empresa, a menos que se los comprenda y formule explícitamente, la empresa está a merced de los acontecimientos. Si no comprende qué es ella misma, qué representa y cuáles son sus conceptos, valores, políticas y creencias fundamentales, no puede transformarse racionalmente.

Sólo una definición clara de misión y el propósito de la empresa permite tener objetivos empresariales claros y realistas.

La visión y la comprensión comunes, y la unidad de dirección y esfuerzo de toda la organización requieren la definición de "lo que la empresa es y lo que debería ser".³⁰

Una de las razones del éxito de la empresa Televisa, es tener bien clara su misión: el entretenimiento. Sabe que su área de competencia no sólo es la televisión, sino todas aquellas actividades relacionadas con el entretenimiento; un programa de televisión compite contra otro programa, pero también contra una película en videocasete, o contra una obra de teatro, o contra la lectura de una revista, o contra un programa radiofónico, o contra la lectura del periódico o de una revista, es decir, contra todo lo que signifique distracción. Esto ha hecho que Televisa desarrolle una serie de negocios en torno a la diversión: es dueña de equipos de fútbol, de revistas, periódicos, centros nocturnos, centros de renta de vídeo, etc.

Definir el propósito y la misión de la empresa es difícil, doloroso y arriesgado. Pero es el único modo de que una empresa defina objetivos, desarrolle estrategias, concentre sus recursos y se consagre al trabajo. Es el único modo de administrar una empresa en vista del rendimiento.³¹

³⁰ *idem*

³¹ *Ibidem*, p. 64

3.4. La Estrategia

3.4.0. Definición de estrategia

La estrategia es el plan general de la empresa, que llevará a ésta a alcanzar su misión.

3.4.1. La toma de decisiones

Decidir es tomar una resolución.³² Con la inteligencia contemplamos varias alternativas, con la voluntad escogemos la que más nos convenga.

La capacidad de decidir sólo se desarrolla en la medida en que el hombre está dispuesto a asumir un riesgo. Para querer algo es preciso arriesgarse a no conseguirlo.³³

La decisión se juzga si es buena o mala en el momento que se tomó, si después cambian las circunstancias, y no se consiguen los resultados, no se puede considerar como mala la decisión.

La decisión no es nada, cae en el vacío, si no se ejecuta. La ejecución de lo decidido se lleva a cabo, precisamente, por medio del mando, gracias al cual oriento las acciones de los otros - y de mi mismo - hacia el logro del objeto de la decisión.³⁴

Las deficiencias de la acción (y especialmente de la acción directiva) tiene su origen más en la inconstancia de la voluntad que en la capacidad de la inteligencia para seleccionar las alternativas. De donde se deduce que sería más útil - aunque resulte más arduo - el fortalecimiento de la voluntad que el desarrollo de la inteligencia.³⁵

En el libro: Futuro: ¿adivinarlo?...¿o forjárnoslo? De Miguel Angel Ochoa³⁶, viene el siguiente relato tomado a su vez del prefacio de Odissea, libro escrito por John Sculley.³⁷

³² Cfr. Larousse, diccionario USUAL. Ed. Larousse, 1985, p. 178

³³ LLANO, Carlos. *Análisis de la Acción Directiva*. Ed. Limusa, 1979, p. 87

³⁴ *Ibidem*, p. 92

³⁵ *Ibidem*, p. 94

³⁶ OCHOA, Miguel Angel. *Futuro ¿adivinarlo? ¿o forjárnoslo?*. Thompson Editorial Mexicana, 1995, p. 6

³⁷ Sculley, John. *Odyssey*. Harper & Row, 1987. Prefacio

Para entender mejor su relato, conviene recordar la portada de un ejemplar de la revista Business Week publicada en 1984 en que aparecían John Sculley y Steve Jobs pasándose recíprocamente uno el brazo por el hombro del otro en un claro gesto de unidad y de solidaridad. Haciendo eco de una conocida historieta, la revista se refería a ellos como al dúo dinámico.

John Sculley procedía de la cultura empresarial del este norteamericano, llena de tradición, de "power ties"³⁶ y de éxitos. Cuando se entrevistaron por vez primera, Steve Jobs tenía 26 y venía del oeste, de una empresa pequeña, de reciente creación, aunque muy prometedora: Apple. Mientras practicaban un poco de jogging, Steve trató de convencerlo de dejar a Pepsi para venir a trabajar a Apple. John se resistía con argumentos de relieve. Entre otros, tenía un salario de 500,000 dólares al año y es probable que dudara que Apple pudiese igualar ese monto.

Al despedirse, Steve le lanzó una pregunta agresiva que, de acuerdo al testimonio de John, no lo dejó dormir:

John, ¿piensas pasar el resto de tu vida vendiendo agua azucarada?, ¿o quieres un reto para cambiar el mundo?

Esa noche no hubo respuesta, pero sí un poco de insomnio.

Al día siguiente, durante el desayuno, surgió una pregunta y una respuesta inesperada y apabullante:

Pero, ¿qué le puedo decir al Sr. Kendall, Presidente del Consejo de Pepsi?

Te voy a ayudar a responderle: si te decides a venir a trabajar con nosotros como Director de Apple, te ofrezco un millón de dólares de sueldo anual; otro más para que compres una casa en California y un tercer millón para cubrir la contingencia de que no nos entendamos. Esto en adición a un paquete de acciones...

Frente a semejante oferta, qué pocos habríamos sido capaces de decir que no

Aproximadamente un año después, Sculley, el director profesional recién llegado, pidió al Consejo de Apple que le permitiera despedir a Jobs, el director fundador. Los consejeros dieron su anuencia. En el texto siguiente reproducimos parte del diálogo entre Steve y John el día que éste tuvo que ejecutar la decisión tomada en Consejo:

³⁶ Término con el cual los norteamericanos suele calificar al ejecutivo que usa corbatas de seda y se distingue por su influencia: así como por su elegancia

Cualquiera que nos hubiera visto discutiendo a través del cristal de la ventana de mi oficina, habría pensado que se trataba de una junta normal de trabajo. Pero no; lo estaba corriendo. Steve se pasó una hora rogándole -pleading- que no lo hiciera. Pero no podía, ni debía, dar marcha atrás. En cuanto Steve salió de mi oficina, relata John Sculley en *Odisea*, me di la vuelta a la pared y me puse a llorar. ¡Era mi amigo y lo quería! Inmediatamente después, entró mi secretaria y se quedó desconcertada. Simplemente no podía entender lo que estaba ocurriendo.

3.4.2. Los objetivos

a. Introducción

La misión de la empresa debe convertirse en objetivos. De lo contrario, es mero concepto, representa buenas intenciones y observaciones brillantes que nunca se realizan.³⁹ Los objetivos o metas son fines hacia los cuales se dirige una actividad y deben estar en concordancia con la misión de la empresa.⁴⁰

b. Especificaciones de los objetivos⁴¹

1. Los objetivos deben deducirse de "lo que nuestra empresa es y será, y lo que debería ser". No son abstracciones. Son compromisos de acción mediante los cuales se realiza la misión de una empresa y las normas que permiten medir el desempeño. En otras palabras, los objetivos son la estrategia fundamental de una empresa.
2. Los objetivos deben ser *operativos*. Deben ser capaces de convertirse en metas y en tareas específicas. Podrán llegar a ser la base tanto como la motivación del trabajo y la realización.
3. Los objetivos deben posibilitar la *concentración* de recursos y esfuerzos. Deben distinguir las metas fundamentales de una empresa, de modo que

³⁹ DRUCKER, Peter, op. cit., p. 70.

⁴⁰ Cfr. KOONTZ & WEHRICH, *Administración. Una perspectiva global*, Ed. McGraw-Hill, México, 1994, p. 144.

⁴¹ Cfr. DRUCKER, Peter, op. cit., p. 70.

sea posible concentrar los recursos esenciales de hombres, dinero e instalaciones físicas. Por consiguiente, deben ser selectivos en lugar de abarcarlo todo.

- 4 Deben existir *objetivos múltiples*, en lugar de un solo objetivo. Administrar una empresa implica equilibrar una diversidad de necesidades y metas. Y ello requiere objetivos múltiples.
- 5 Se necesitan objetivos en todas las áreas de las que depende la *supervivencia* de la empresa, es decir debe haber objetivos para los elementos estructurales de la empresa y para los fines de la misma.

c. Objetivos para los elementos estructurales de la empresa

Todas las empresas dependen del trabajo, la inversión y el activo para existir. Deben determinarse objetivos relacionados con el suministro, el empleo y el desarrollo de estos recursos. Los recursos deben emplearse productivamente y su productividad debe crecer para que la empresa sobreviva.⁴²

Cada uno de los elementos estructurales de la empresa (trabajo, activos e inversión) requerirá una pluralidad de objetivos en lugar de uno solo.

Por ejemplo, con respecto a los recursos humanos es muy conveniente tener objetivos específicos referidos a la obtención, al desarrollo y al desempeño de los gerentes, pero son útiles también objetivos específicos relacionados tanto con los grupos principales que forman la fuerza de trabajo no gerencial como con las relaciones que han de mantenerse con los sindicatos obreros. Se necesitan objetivos relacionados con las actitudes de los empleados, así como también con sus conocimientos.

El primer indicio de decadencia de una industria es la pérdida de la atracción que ejercía sobre las personas calificadas, capaces y ambiciosas. Por ejemplo, los ferrocarriles norteamericanos no comenzaron a declinar después de la Segunda Guerra Mundial, ya que en ese momento el proceso era sencillamente obvio e irreversible. La declinación se inició realmente en el periodo de la Primera Guerra Mundial. Antes de la primera contienda, los altamente capacitados en las escuelas norteamericanas de ingeniería procuraban hacer carrera en los ferrocarriles. A partir del fin de la primera Guerra Mundial - por una razón o por otra - los ferrocarriles ya no atrajeron a los noveles ingenieros ni a ningún joven con instrucción adecuada. En consecuencia, la administración de estas empresas careció de elementos capaces y competentes que enfrentasen los nuevos problemas cuando veinte años después (aproximadamente en el

⁴² *idem*

período de la Segunda Guerra Mundial) los ferrocarriles afrontaron graves dificultades.

Asimismo, una empresa necesita instalaciones físicas, y si se trata de un fabricante debe obtener recursos de materias primas. Las cadenas minoristas, por ejemplo Sears, Roebuck y Marks & Spencer, necesitan un objetivo relacionado con el desarrollo de los locales y la utilización de espacio de las estanterías, pero también con el desarrollo de las fuentes de suministro de la mercadería que se proponen vender.

El área de capital o inversión es igualmente esencial y muy pocas empresas han abordado hasta ahora este punto.

Una empresa norteamericana que sistemáticamente y durante muchos años aplicó el planeamiento de mercado al suministro de capital es la AT&T, es Sistema Telefónico Bell. Una empresa telefónica realiza una utilización intensiva de capital; depende de inversiones considerables y permanentes. En efecto, se prefinancia al cliente hasta un monto igual a tres años de los ingresos futuros que él aportará. Una de las últimas contribuciones - y de las más importantes - de Theodore Vail fue el planteo de este problema. Al fin de la Primera Guerra Mundial comprendió que el mercado norteamericano de capitales estaba cambiando, y que Bell ya no podría obtener su capital de las fuentes tradicionales, por ejemplo, del patrimonio de los bostonianos adinerados. En cambio, estaba formándose un mercado de capitales masivos. Como resultado de su análisis, Vail concibió un valor completamente nuevo, desconocido hasta ese momento y sin analogía con lo hecho por aquel entonces: una acción común de la AT&T con un dividendo casi garantizado, que era tanto una inversión patrimonial como una promesa de beneficios a largo plazo del capital y en medida considerable una inversión productora de ingreso fijo. De ese modo apeló a una nueva clase media que no podía permitirse arriesgar mucho, pero que de todos modos podía consagrar algunos ahorros a la inversión después de pagar el seguro de vida o la hipoteca de la vivienda.⁴³

d. Objetivos para los fines de la empresa

La forma en que una empresa puede alcanzar sus fines es planteándose objetivos en cada uno de estos fines, con la intención de aterrizar estos fines en cosas concretas. Debe plantearse objetivos para proporcionar mejores servicios a sus clientes y a la sociedad, objetivos para ayudar a la realización de las personas en su trabajo, objetivos para lograr la permanencia de la empresa en el tiempo y objetivos para hacer dinero.

⁴³ Ibidem p 76

e. El equilibrio de los objetivos

En la determinación de objetivos se necesitan tres clases de equilibrio. Los objetivos deben equilibrarse con la rentabilidad realizable. Deben hacerlo con los reclamos del futuro inmediato y distante. *El futuro distante se realiza con acciones que realizamos hoy*, Miguel Ochoa nos dice: " Nos planteamos, al inicio, una pregunta sobre nuestro futuro. Bismark dijo una vez que 'lo que es importante no es leer historia, sino hacerla'. Quisiera manifestar mi convicción de que lo importante no es adivinar el futuro, sino hacérselo"⁴⁴ Y finalmente deben equilibrarse entre sí, y será necesario realizar canjes entre el desempeño deseado en un área y el que se pretenda obtener en otras.⁴⁵

3.4.3. El posicionamiento

a. Introducción

El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto que vendemos en la mente del consumidor, en relación con los productos de la competencia.⁴⁶

Un ejemplo es la línea aérea SAS, la cual, después de hacer un diagnóstico, se propuso ser la mejor línea aérea para hombres de negocios, y en base a este concepto giró toda su estrategia.

Para alcanzar el posicionamiento en el mercado meta, utilizaremos cuatro variables, las cuales se conocen en mercadotecnia como las cuatro p's, y son: producto, precio, plaza y promoción.

b. Producto

Es una cosa que satisface un deseo o una necesidad. Abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.⁴⁷

Cada producto es en realidad un servicio que resuelve problemas. Una mujer que compra un lápiz labial no está sencillamente adquiriendo un color para los labios. Charles Revson, de Revlon, Inc., reconoció esto desde un principio: "en la fábrica hacemos cosméticos, en la tienda vendemos la esperanza". Theodore Levitt señalaba que "los agentes de adquisiciones no compran taladros de un

⁴⁴ OCHOA, Miguel. *Futuro ¿divinarlo? ¿o forjárselo?*. Ed. Internacional Thomson, México, D.F., 1995, p. 71

⁴⁵ Cfr. DRUCKER, Peter, op. cit., p. 81

⁴⁶ Cfr. KOTLER, Philip, op. cit., p. 273

⁴⁷ *Ibidem*, p. 286

cuarto de pulgada, sino agujeros de un cuarto de pulgada". Y el supervendedor Elmer Wheeler diría: "Lo que hay que vender no es la carne asada, sino el calor y el ruido al asarse".⁴⁸

c. Precio

Es el valor que paga un comprador por un producto.

Como ya mencionamos, las personas más que un producto, compran un valor. Por lo tanto el precio del producto debe estar acorde más con la percepción de valor del consumidor que con el costo de producir el producto.

A la mayoría de las personas le sale gratis consumir agua, sin embargo ¿por qué la compran embotellada, pagando en ocasiones un precio alto?

Por la razón que el cliente está comprando salud, no simplemente un líquido, y como la salud es muy importante, está dispuesto a comprar el agua embotellada, antes que hervirla.

d. Plaza

Se le conoce también como Canal de Distribución. Es la forma como pasa el producto del fabricante al consumidor.⁴⁹

Como los productores les podrían vender directamente a los consumidores finales, deben estar convencidos de que ganan ciertas ventajas por usar intermedios. Estas ventajas se describen enseguida.

Muchos fabricantes carecen de los recursos financieros para ejecutar ventas directamente al público. Por ejemplo, General Motors vende sus automóviles a través de 28 mil distribuidores independientes. Incluso a una corporación tan grande le sería difícil reunir los fondos para comprar a sus distribuidores.

La venta directa exigiría que muchos fabricantes se convirtieran en intermedios de los artículos de otras firmas para lograr ahorros en la distribución masiva. Así, la empresa Wm. Wrigley Jr. no le convendría abrir pequeñas tiendas de chicle o goma de mascar en todo el país, ni vender su producto de puerta en puerta, ni los pedidos por correo. Tendría que vender chicle o goma de mascar junto con muchos otros productos pequeños y

⁴⁸ Ibidem, p. 287

⁴⁹ Ibidem, p. 308

terminaría en el negocio de las farmacias o las tiendas de comestibles. Le es más fácil valerse de una extensa red de distribuidores independientes.

Los productores que pueden costear sus propios canales pueden ganar mayores rendimientos al aumentar su inversión en su negocio principal. Si una firma gana una tasa de rendimiento de 10% en la ventas al menudeo, no querrá emprender esta última actividad. El uso de intermediarios se justifica principalmente por la mayor eficiencia con que ponen los bienes en los mercados meta. Los intermediarios de ventas, gracias a sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones le ofrecen a la firma más de lo que ésta puede lograr usualmente por su cuenta.⁵⁰

e. Promoción

Es la forma como la empresa da a conocer un producto al consumidor.⁵¹ La comunicación al consumidor consta de cuatro elementos.⁵²

Publicidad: Cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio.

Publicidad no pagada: Estimulación no personal de la demanda de un producto, servicio o unidad comercial que se logra al colocar noticias comerciales significativas en un medio impreso, o bien, al obtener una presentación favorable en la radio, la televisión o en el escenario que el patrocinador no pague.

Ventas personales: Presentación oral en una conversación con uno o más compradores potenciales a fin de lograr una venta.

f. Importancia de ser congruentes

Para alcanzar el posicionamiento en la mente del cliente, debemos ser congruentes al manejar las cuatro p's en relación al segmento de mercado que vamos a servir. Al pensar en un coche de la General Motors para el segmento ingresos altos, pensamos en un Cadillac, ¿por qué?, porque GM ha manejado en forma congruente sus 4 p's. El producto (el Cadillac) es de gran calidad; el precio es caro, porque el automóvil lo es y por el valor que el cliente adquiere al

⁵⁰ Ibidem, p. 399

⁵¹ Ibidem, p. 470

⁵² Cfr. ibidem, p. 471

comprarlo, status; la plaza, es decir, el canal de distribución, debe ir conforme a los clientes que lo van adquirir, y por último, la forma de darlo a conocer (publicidad) debe ser refinada, no nos podemos imaginar un anuncio en donde aparezca un Cadillac y un grupo de cumbia comiendo tacos afuera de una estación del metro

3.4.4. La concentración en un tipo de producto

La concentración es la decisión acerca del teatro en que se librará una guerra. Sin esta decisión, no puede definirse una estrategia, es decir una acción intencionada.⁵³

Se afirma que Arquímedes, uno de los grandes científicos de la Antigüedad, dijo cierta vez: "Dame un punto de apoyo y moveré el universo". El punto de apoyo es el área de concentración. Es lo que da a una empresa la palanca necesaria para mover el universo. Por consiguiente, la decisión de concentración es fundamental. Convierte la misión de la empresa en algo operativo y real.⁵⁴

Como ejemplos podemos poner los siguientes: El área de concentración de IBM son las computadoras para empresas; el área de concentración de Sears en una época fueron los artefactos de cocina; el área de concentración de Liverpool es la ropa; el área de concentración de Televisa es la producción de programas de televisión; etc. *El área de concentración de Mannela es el Gansito, el área de concentración de la Volkswagen es el Sedán, el área de concentración de SAS es el transporte aéreo de pasajeros.*

3.4.5. Procedimientos y programas⁵⁵

a. Introducción

Procedimiento es el establecimiento de etapas a seguir para realizar un trabajo. Conocemos cinco procedimientos para realizar un trabajo. La elaboración del procedimiento debe partir del producto final que se quiere conseguir: Producción artesanal; producción por etapas, producción masiva rígida; producción masiva flexible; y flujo de producción.

⁵³ Cfr. DRUCKER, Peter, op. cit. p. 72

⁵⁴ Ibidem, p. 73

⁵⁵ Ibidem, p. 140

b. Producción artesanal

Este sistema de producción consiste en dividir el trabajo en etapas y una persona realiza todas las etapas del trabajo. Como ejemplo tenemos los trajes hechos a la medida. *O el carpintero que elabora una mesa bajo pedido, o el estudio para un examen.*

c. Producción por etapas

Este sistema consiste en dividir el trabajo en etapas y una persona o un equipo de personas se encarga de realizar el trabajo de cada etapa.

En la construcción de la tradicional vivienda para una familia - uno de los ejemplos más antiguos de la producción de un producto único - podemos distinguir cuatro etapas de esta clase:

Primero, cavar los cimientos y depositar cemento para las bases y el piso del subsuelo

Segundo, levantar la estructura y el techo.

Tercero, instalar las cañerías y el equipo eléctrico en las paredes.

Cuarto, realizar el acabado interior.

Otro ejemplo es el caso de la carpintería que hace muebles bajo pedido, este trabajo se puede dividir en varias etapas, y un grupo de carpinteros se puede especializar en cada una de estas etapas.

La persona o el equipo de personas sólo deben ser capaces de saber hacer el trabajo de cada etapa, sin necesidad de conocer el trabajo de otras etapas.

Este sistema fue la principal razón por la cual Estados Unidos consiguió construir barcos con un ritmo tan tremendo durante la Segunda Guerra Mundial. La producción sin precedentes no fue resultado de la producción masiva, sino de la división del trabajo en etapas homogéneas; la organización sistemática del trabajo de grupos en relación con los requerimientos específicos de cada etapa, y el entrenamiento sistemático de elevado número de personas para que ejecutasen todo el trabajo requerido en una misma etapa. A su vez, este método posibilitó la programación progresiva del flujo del trabajo, que fue el principal factor de ahorro de tiempo.

d. Producción masiva rígida y flexible

En la producción masiva se arma, más que fabricar. El producto final se arma con piezas, herramientas y materiales estandarizados.

Un ejemplo es el de la fabricación de teléfonos, en la que una persona realiza todo el trabajo en la elaboración de un teléfono, pero a diferencia del trabajo artesanal, la persona arma, más que fabricar

La diferencia entre la producción masiva rígida y la producción masiva flexible, es que en la rígida, el producto final es estándar, como ejemplo tenemos la forma en que se elaboran los rifles, y en la flexible se pueden obtener muchas variaciones de un producto, como ejemplo tenemos la forma como se fabrican los coches actualmente.

Tabla de comparación entre los dos sistemas masivos de producción:

Sistema de producción	Producto final	Piezas	Herramientas	Materiales
Masiva rígida	estándar	estándar	estándar	estándar
Masiva flexible	diferentes	estándar	estándar	estándar

Un ejemplo de producción masiva rígida es la fabricación del modelo T de la Ford, en la que vendía un producto uniforme, y hasta del mismo color. La ventaja de este tipo de producción es la reducción de costos que se alcanzaron, logrando con esto que el precio fuera tan barato, que los mismos obreros podían comprar el producto.

La General Motors se dio cuenta que la gente buscaba variedad de productos, y que cada segmento del mercado estaba dispuesto a pagar diferentes precios por un automóvil. Idearon la producción masiva flexible, en la que las piezas, las herramientas y los materiales eran estándar, pero el producto final era diferente.

La General Motors a menudo destaca que en sus vehículos hay tantas posibilidades - colores, estilos, tapizado de los asientos, accesorios, etc - que el cliente de hecho puede elegir una entre millones de combinaciones distintas del producto final. Lo que es más importante - aunque es cosa que General Motors no publicita con frecuencia - es el hecho que todas las marcas de General Motors (Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Cadillac, Buick) usan las mismas estructuras, los mismos cuerpos y prácticamente el mismo motor, sin hablar de la igualdad de frenos, sistema de iluminación, etc. Sin embargo, los automóviles parecen distintos.

La moderna producción masiva rígida se remonta a la elaboración de rifles para la infantería norteamericana en la Guerra de 1812. En la fabricación de armas de fuego para los soldados evidentemente es muy deseable obtener un producto final totalmente uniforme. Es muy importante que cada rifle sea semejante al resto, use exactamente la misma munición, requiera exactamente la misma limpieza, y se repare fácilmente con piezas extraídas de cualquier rifle

Uno de los factores que hacen que la Universidad Panamericana sea cara de mantener es que cada salón es diferente, tiene diferentes tamaños, formas y materiales de: ventanas, puertas, pisos, pizarrones, paredes y techos. Se requiere una labor casi artesanal para componer los desperfectos, no puede participar de los beneficios del "armado" de la producción masiva.

La producción masiva flexible es anterior muchos siglos a la producción masiva rígida. Es el caso de la catedral gótica y de las miles de iglesias góticas construidas en Europa septentrional y occidental entre 1100 y 1300. Las partes esenciales, los bloques de producción, el techo, estaban totalmente estandarizados. Pero su armado variaba según el plan del arquitecto. Solamente las ventanas, los adornos, las puertas - es decir, los elementos que diferenciaban a cada iglesia - se obtenían mediante métodos de elaboración artesanal. Pero - y esto tiene fundamental importancia - se trata en todos los casos de rasgos que se incorporan al edificio esencialmente terminado. En otras palabras, la diversidad del producto en las catedrales góticas, e incluso más en la pequeña iglesia parroquial gótica, se obtenía al final mismo del proceso. El proceso básico estaba estandarizado, a pesar de que determinaba una muy amplia diversidad de productos acabados.

f. Flujo de Producción

Flujo de producción es un sistema integrado. No incluye ni etapas ni partes. Como ejemplos tenemos: una refinería, una planta de procesamiento de leche, la elaboración de las papas Sabritas, el sistema ferroviario de transporte, etc.

Este proceso requiere de altas inversiones, y es el más rígido de todos los sistemas. Cambiar el proceso resulta muy caro.

g. Programas

El programa consiste en ponerle tiempo al procedimiento.

3.4.6. Políticas y reglas

a. Introducción

Las políticas y reglas deben apoyar la estrategia. Si nuestra estrategia es tener los precios más bajos del mercado, debe haber una política que haga explícito esto a los niveles de la organización, que así lo requieran.

b. Las políticas

Las políticas son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan las acciones de los administradores para la toma de decisiones.⁶⁶ Las políticas deben apoyar la misión de la empresa. *Ej. Precios siempre bajos. Dar bonos por cumplimiento de objetivos. Los directivos sólo pueden venir de gente de la empresa.*

La misión de SAS era ser la mejor aerolínea para el viajero de negocios. Una política era fijar los horarios en base a las necesidades del hombre de negocios, otra era dar alimentos de la calidad esperada para estas personas, otra política era la puntualidad, etc.

c. La reglas

Las reglas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción.⁶⁷

Ej. Cualquier persona que se pelee en el trabajo será despedida. No fumar.

Las políticas se fijan para el trabajo directivo y las reglas para el trabajo operativo.

⁶⁶ KOONTZ & WEHRICH, op. cit., p.169.

⁶⁷ *Ibidem*, p.128.

3.4.7. Presupuestos

a. Introducción

Los presupuestos son planes expresados en términos monetarios, existen varios tipos, nosotros estudiaremos tres: presupuesto de inversión, presupuesto operativo y presupuesto de efectivo.

b. Presupuesto de inversión

Con él determinaremos las inversiones en activo fijo que necesitamos realizar.

c. Presupuesto operativo

Nos permitirá conocer la rentabilidad del plan.

d. Presupuesto de flujo de efectivo

Nos ayudará a conocer las entradas y salidas de dinero. El dinero es para la empresa, lo que la sangre es para el cuerpo.

Capítulo IV: Organización

Capítulo IV: ORGANIZACIÓN

4.0. Introducción

Como lo habíamos visto, los elementos estructurales de una empresa son: el activo, la inversión y el trabajo (operativo y directivo). Cada elemento de la empresa es un órgano diferente. El activo, por estar constituido por recursos materiales sirve a los inversionistas, que son las personas que lo compran, y a los trabajadores, que son las personas que lo trabajan. Los inversionistas, los trabajadores directivos y los trabajadores operativos, tienen sus actividades propias, por lo tanto su organización propia, por lo que los estudiaremos como órganos diferentes, pero dependientes entre sí.

La organización de los inversionistas, la estudiaremos en el tema que lleva el mismo nombre, la organización del trabajo propiamente directivo la estudiaremos en el tema: "La alta dirección", y la organización del trabajo operativo en el tema: "La estructura organizacional".

4.1. Definición de organización

Función de la administración que se encarga de estudiar la forma en que las actividades de una empresa se dividen, organizan y coordinan, a fin de que la empresa alcance su misión y objetivos de forma sencilla y productiva.¹

La organización sirve para aclarar quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, lo cual ayuda a eliminar la confusión y la incertidumbre.²

La organización debe estar diseñada para apoyar a la estrategia: "Se comprobará que cualquier compañía que obtiene éxito destacado convierte a las actividades fundamentales - y especialmente a aquellas en que se requiere excelencia para obtener un buen rendimiento empresarial y realizar los objetivos de la firma - en los elementos fundamentales y básicos de su estructura de la organización".³

Con frecuencia se dice que las personas capaces pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzca buenos resultados. Incluso algunos afirman que la indefinición en una organización es positiva en la medida en que obliga al

¹ Cfr. STONER & FREEMAN, *Administración*, Prentice-Hall, México, 1994, p. 336

² Cfr. KOONTZ & WEHRICH, *Administración Una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1994, p. 244

³ DRUCKER, Peter, *La Gerencia Tareas, responsabilidades y prácticas*, El Ateneo, Buenos Aires, 1975, p. 361

trabajo en equipo, puesto que las personas saben que deben cooperar para cumplir las tareas. Sin embargo, no existe duda alguna de que las personas capaces y aquellas que quieran cooperar, trabajarán juntas con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre sí. Esto es tan cierto en los negocios o en el gobierno como en el fútbol o en una orquesta sinfónica. Básicamente, la función administrativa de organizar es diseñar y mantener estos sistemas de papeles.⁴

Podemos comparar la organización de una empresa con la de un equipo de fútbol, cada uno de sus once miembros tiene una función específica, y para el buen funcionamiento global del equipo, cada miembro debe cumplir con esta función. El entrenador, antes del partido y dependiendo de la estrategia que vaya a seguir, organiza a sus jugadores, y en el papel a manera de organigrama, fija las posiciones de cada jugador. El que cada jugador conozca la posición del resto de sus compañeros, facilita el juego de conjunto. El conocer la posición y funciones de cada miembro, en una empresa, facilita el mando y la comunicación dentro de ésta.

Supongamos que el equipo está perdiendo, y al analizar por qué, nos damos cuenta que no se anotan goles, y al seguir analizando nos damos cuenta que tenemos buenos delanteros, el problema son los medios, que no los surten de balones; a los que se les va a pedir resultados son a los medios, quizá haya que cambiarlos o cambiar la estructura de la media, agregando uno más.

En una organización en la que existen problemas, al comparar el presupuesto operacional con lo que está sucediendo, nos podemos dar cuenta que no está habiendo las ventas que planeamos; al que se le debe pedir explicaciones es al encargado de las ventas, él es el responsable, y gracias a la organización por funciones sabemos esto.

4.2. El proceso de organización

Este proceso se lleva a cabo en cuatro pasos.^{5 6}

- 1. Hacer una lista las actividades que se necesitan realizar para alcanzar los objetivos de la empresa.**

⁴ KOONTZ & WEHRICH, op. cit., p. 244

⁵ Cfr. Idem

⁶ Cfr. STONER & FREEMAN, op. cit., p. 336

- 2 Agrupar las actividades en forma lógica y eficiente. A cada agrupamiento de actividades y/o personas lo llamaremos órgano o departamento, que es una parte de la organización que cumple una función en la misma.⁷
- 3 Asignar a cada órgano o departamento una persona con autoridad necesaria para dirigirlo (delegación).
- 4 Establecer mecanismos para la coordinación horizontal y vertical de los diferentes órganos.

*En su obra **La riqueza de las naciones**, Adam Smith empieza con un famoso pasaje que describe la detallada especialización del trabajo en la manufactura de alfileres. Al describir el trabajo de una fábrica de alfileres, Smith escribió: "Un hombre saca el alambre, otro lo endereza, un tercero lo corta, un cuarto lo afila, un quinto lo aguza en la parte superior para recibir la cabeza..." Diez hombres que trabajen de ese modo, dijo Smith, hacen 48,000 alfileres en un día. "pero si hubieran trabajado por separado y en forma independiente", cada uno habría producido como máximo 20 alfileres al día. Como señala Smith, la gran ventaja de la división del trabajo consiste en que, al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplica geoméricamente.⁸ Este ejemplo nos da idea de la importancia de la división del trabajo en diferentes actividades, pero éste como ya lo vimos, es el primer paso, posteriormente hay que agrupar las actividades, después poner un encargado, y por último, coordinar los diferentes agrupamientos u órganos.*

4.3. El organigrama

El organigrama es un diagrama que nos muestra los diferentes órganos de una empresa y la relación que tienen unos con otros.

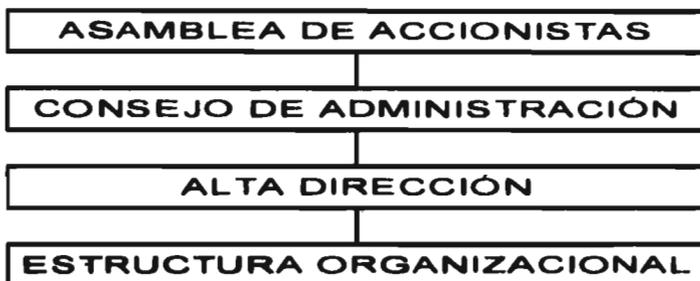
4.4. Organigrama general de la empresa

La siguiente figura nos muestra el organigrama general de la empresa.

⁷ Cfr. Diccionario Larousse, ed. Larousse, 1995.

⁸ STONER & FREEMAN, op. cit., p. 336.

Organigrama general de la empresa



4.5. Organización de los inversionistas

4.5.0. Introducción

Los inversionistas son los que ponen los recursos para poder comprar el activo, y de esta manera la empresa pueda operar. Si son los dueños del capital, se les conoce como accionistas, si sólo prestan dinero o especie, se les conoce como acreedores. En este punto vamos a estudiar la organización de los accionistas, es decir, de los dueños de la empresa.

4.5.1. La asamblea de accionistas

Los accionistas son los dueños de la empresa y forman el órgano supremo de la empresa, llamado: **asamblea general de accionistas**.⁹ La asamblea de accionistas se debe reunir por lo menos una vez al año, y delega la administración, manejo y operación de la empresa en el consejo de administración.

⁹ Art. 178 de la Ley General de Sociedades Mercantiles

4.5.2. El consejo de administración

a. Introducción

Cuando los accionistas son muchos, y con la finalidad de hacer manejable una empresa, se nombra un consejo de administración. El consejo de administración se encarga de la administración de la empresa; el director general de la empresa debe rendir cuentas a este órgano de gobierno, normalmente está formado por: un presidente, consejeros, un secretario, un tesorero, vocales y por uno o varios comisarios.

b. El presidente

Es la persona que preside el Consejo de Administración y en el caso de votaciones en las cuales exista empate, él tendrá voto de calidad.¹⁰

c. Los consejeros

Son aquellas personas cuya función es la de orientar a los miembros del consejo de administración para la toma de sus decisiones.

Un consejero puede ser un economista que prevea las situaciones futuras de la economía del país en que esté establecida la empresa, y ayude a tomar decisiones adecuadas, como el no endeudarse en dólares.

d. El secretario

Es la persona encargada de tomar las notas de los puntos tratados en las juntas de consejo y mantener informados a los miembros del CA.

e. El tesorero

Es el encargado de controlar el dinero utilizado por el CA.

¹⁰ Art. 143 de la Ley General de Sociedades Mercantiles

f. Los vocales

Son personas a las que se encomiendan tareas específicas dentro del CA. Se pueden encargar de tratar asuntos con la prensa, o de representar al consejo en asuntos oficiales, o de tratar con el sindicato

g. El comisario

Persona o personas a cuyo cargo se encuentra la vigilancia de la sociedad.¹¹

4.6. La alta dirección

4.6.0. Introducción

El consejo de administración de una empresa nombra un equipo de dirección para manejar una empresa u organización, al cual llamamos alta dirección.¹²

La alta dirección es el órgano que dirige, determina la misión de la empresa y establece normas. Las tareas de la alta dirección difieren fundamentalmente de las que corresponden a otros grupos de administración.¹³

La alta dirección es labor de un equipo de personas, capitaneadas por un director o presidente, con la ayuda de uno o varios subdirectores o vicepresidentes (el Deutch Bank ha llegado a tener más de 30 vicepresidentes o gentes que hagan esta función), y de un secretariado ejecutivo.

4.6.1. El secretariado

El cerebro humano absorbe casi la mitad de todo el oxígeno y toda la energía del cuerpo. Los cinco órganos de los sentidos trabajan directamente para el cerebro, y le suministran estímulos. En conjunto, puede afirmarse que el cuerpo humano está organizado primero y principalmente para nutrir al cerebro, para suministrarle estímulo y energía.¹⁴

¹¹ Art 164 de la Ley General de Sociedades Mercantiles

¹² Cfr DRUCKER, Peter. La Gerencia op cit. p 410

¹³ Idem

¹⁴ Ibidem. p 425

El secretariado ejecutivo es el órgano administrativo que nutre de información a la alta dirección, que es el cerebro de la empresa.

4.7. La estructura organizacional

4.7.0. Definición e introducción

La estructura organizacional es la manera en que las actividades del trabajo operativo de una empresa se dividen, agrupan y coordinan.¹⁵

Primero, se estudiarán los tipos de órganos o departamentos que puede tener una empresa, a este tema le llamaremos departamentalización; posteriormente se estudiarán cuatro estructuras de organización en las empresas: estructura funcional, estructura divisional, estructura matricial y estructura de sistemas.

4.7.1. Departamentalización

a. Introducción

La departamentalización consiste en dividir a la empresa en órganos con funciones específicas. Para que ésta pueda funcionar adecuadamente, vamos a estudiar seis tipos de departamentalización: por números simples, por tiempo, territorial o geográfica, por clientes, por proceso y por producto.

b. Por números simples

Este método es el más rudimentario de todos, y consiste en reunir personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlas bajo la supervisión de un gerente. El hecho esencial no es lo que hacen estas personas, dónde trabajan o con qué trabajan, el éxito depende sólo del número de personas que participan en él. *Como ejemplo podemos mencionar la agricultura, entre más personas haya, hasta cierto límite, es más eficiente el trabajo.*¹⁶

¹⁵ cfr STONER & FREEMAN op cit p.336
¹⁶ KOONTZ & WEHRICH, op cit. p. 286

c. Por tiempo

Forma utilizada en los niveles inferiores de la estructura organizacionales, consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo, es decir, por turnos de trabajo.¹⁷



d. Territorial o geográfica

La departamentalización por territorio es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en una determinada área o territorio se agrupen y se asignen a un administrador.¹⁸



e. Por clientes

En diversas empresas es común el agrupamiento de actividades que reflejan un interés principal en cierto grupo de clientes. Éstos son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada uno de los diferentes bienes o servicios que produce para ellos la empresa es administrado por un jefe de departamento.¹⁹

¹⁷ Ibidem, p. 200.

¹⁸ Ibidem, p. 270.

¹⁹ Ibidem, p. 272.



f. Por proceso

Con frecuencia, las empresas industriales agrupan las actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo. En esta clase de departamentalización, se reúne a los empleados y a los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular.²⁰



g. Por equipo de personas

Un equipo es una serie de personas - generalmente más o menos reducida - con diferentes antecedentes, habilidades y conocimiento, reclutadas en distintas áreas de la organización que colaboran en una tarea específica y definida.²¹ Como ejemplo podemos poner un parto:

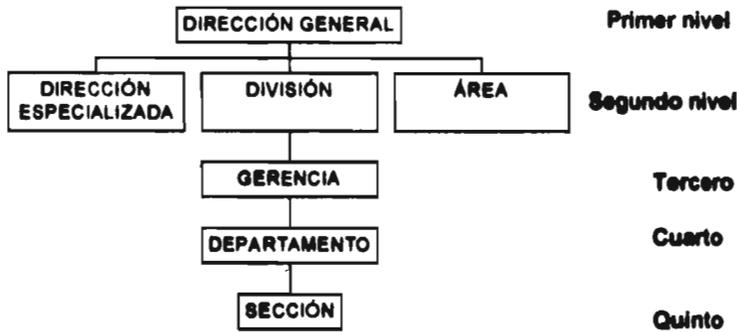


²⁰ Ibidem, p. 274.

²¹ DRUCKER Peter op cit. p. 384.

4.7.2. La jerarquía

La jerarquía nos muestra la cadena de mando dentro de la estructura organizacional de la empresa. Es común encontrar en las empresas, el siguiente esquema:



4.7.3. Autoridad de línea y el staff

La autoridad de línea está representada por la cadena de mando, comenzando con el consejo de administración y alargándose hacia abajo por los diversos niveles en la jerarquía hasta el punto de donde se llevan a cabo las actividades básicas de la organización. Su autoridad es formal.²²

El papel de los miembros del staff consiste en proporcionar asesoría y servicios a los miembros de línea, implica que carecen de una autoridad formal. En el organigrama se representa su relación con los otros miembros de la empresa con líneas punteadas.²³

²² Cfr. STONER & FREEMAN op cit. p 378

²³ Cfr. Ibidem. p 379



4.7.4. Estructura funcional

a. Definición e Introducción a la estructura funcional

Afirmase habitualmente que la "organización funcional" es la organización del trabajo en etapas y grupos afines de habilidad.²⁴

*Las funciones tradicionales como la manufactura o la comercialización abarcan una diversidad muy amplia de habilidades desvinculadas entre sí - por ejemplo, la habilidad del maquinista y la del planeador de la producción en la manufactura, y la habilidad del vendedor y del investigador de mercado en la comercialización. Pero la manufactura y la comercialización son etapas distintas del proceso. Sin embargo, otras funciones, por ejemplo la contabilidad y el personal, se organizan por habilidades. El trabajo se desplaza, y en cambio la posición del trabajador tiene carácter fijo.*²⁵

Una empresa industrial, de acuerdo a Fayol, se puede dividir en seis áreas funcionales: Producción (Fayol la llamaba área técnica), Comercial (compra, venta e intercambio), Financiera (búsqueda y uso óptimo del capital), Seguridad (protección de las propiedades y las personas), Contabilidad (incluyendo estadísticas) y Administrativa (planeación, organización, dirección, coordinación y control).²⁶

Siguiendo un ejemplo podemos mencionar a General Electric que en una época organizó sus empresas manufactureras en cinco funciones: ingeniería, manufactura, comercialización, contabilidad y personal.²⁷

²⁴ DRUCKER, Peter, op cit. p 380.

²⁵ Idem

²⁶ KOONTZ & WEHRICH op cit p 37

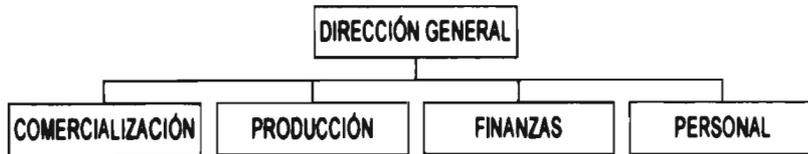
²⁷ DRUCKER, Peter, op cit p 380

Otro ejemplo es la división alemana que agrupa las tareas de una empresa en dos funciones: Un área técnica que abarca las tareas de investigación, ingeniería y producción, y un área comercial que abarca las áreas de ventas y finanzas.²⁸

Es muy importante recordar que la estructura organizacional sigue a la misión de la empresa y a su estrategia, que no hay un modelo universal de organización y ésta se debe adaptar a las circunstancias particulares de cada empresa. Un ejemplo de lo que no se debe hacer lo podemos tomar de la misma General Electric. General Electric quiso aplicar el modelo de empresa manufacturera, que vimos anteriormente, al negocio de las computadoras, no entendió que: áreas muy importantes de la empresa, como el desarrollo del producto y el servicio al cliente, no podía subordinarlas a las áreas de ingeniería y comercialización. Por esta razón General Electric fracasó en el negocio de las computadoras.²⁹

Nosotros estudiaremos el siguiente modelo:

ESTRUCTURA FUNCIONAL



b. Comercialización

Esta área se encarga de investigar qué es lo que el cliente desea o necesita, dar a conocer los productos de la empresa, distribuirlos y venderlos. Se le puede dividir en cuatro áreas: Investigación de mercados, ventas, publicidad y promoción y servicio al cliente.

²⁸ Idem.

²⁹ Cfr. Idem.



c. Producción u operación

Es el área encargada de la elaboración de los productos o servicios que vende la empresa. Se le puede dividir en las siguientes seis áreas: mantenimiento y servicio, ingeniería industrial, gerencia de programas, control de calidad, manufactura e investigación y desarrollo.



d. Finanzas

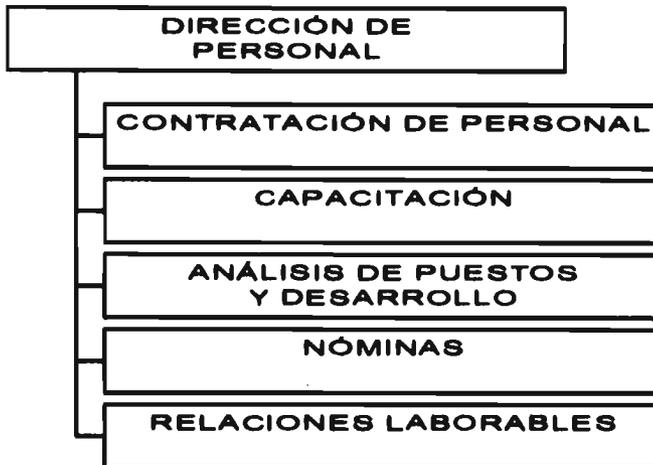
Es el área encargada de controlar los recursos financieros y manejar la información financiera de la empresa. Se divide en las siguientes áreas: contraloría y tesorería. A su vez la contraloría se subdivide en: contabilidad, control de inventarios y costos, auditoría interna y control de los activos fijos. Y la tesorería en: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inversiones, seguros y caja.



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

e. Personal

Es el área de la empresa encargada de reclutar, seleccionar, contratar, capacitar y desarrollar al personal. Además de analizar puestos, llevar la nómina, y encargarse de las relaciones con el sindicato. Las áreas en que se puede dividir son las siguientes:



f. Otras áreas

Conforme la empresa crece, sus actividades crecen, y éstas pueden llegar a tener un tamaño que amerita que se constituyan como un área diferenciada de otras; como ejemplo tenemos las siguientes áreas: sistemas, jurídico, relaciones públicas, compras, etc.

4.7.5. Estructura divisional

Otra forma de estructurar una empresa es alrededor de los resultados y conocemos a este tipo de organizar una empresa como estructura divisional.

En la estructura divisional una compañía se divide en una serie de empresas autónomas. Cada unidad asume la responsabilidad de su propio desempeño, sus resultados, y su aporte a la compañía total. Cada unidad tiene su propia

administración, y de hecho ésta dirige su propia "empresa autónoma". Cada unidad o empresa autónoma está organizada sobre la base del principio funcional. Las empresas autónomas de una estructura divisional están diseñadas de modo que sean suficientemente pequeñas para movilizar las cualidades de una estructura funcional, al mismo tiempo que neutralizan sus defectos.³⁰ Cada unidad divisional es un empresa completa por derecho propio, aportan una ganancia a la compañía y tienen su propio mercado diferenciado de otros.

Un ejemplo nos lo da Sears, cada tienda es un empresa, y además tiene otra división que atiende a compradores institucionales -hospitales, escuelas, restaurantes, hoteles, grandes oficinas-. Estos compradores institucionales constituyen un mercado diferente de los residentes particulares. Pueden comprar la misma mercancía, o una muy similar. Pero utilizan diferentes canales de distribución, pagan precios distintos, pagan de distinto modo. Otro ejemplo es una fábrica de muebles de mediana importancia que atribuye su crecimiento sobre todo al hecho de que organizó la venta minorista y la venta a instituciones como empresas diferentes.³¹ Un ejemplo de este estilo en México, son las empresas papeleras Crisoba y Kimberly-Clark quienes tienen una división que atiende a compradores institucionales para sus productos de baño.

4.7.6. Estructura matricial

La esencia de la organización matricial normalmente es la combinación de dos tipos de estructura: una estructura funcional y una estructura por productos o proyectos.^{32 33}

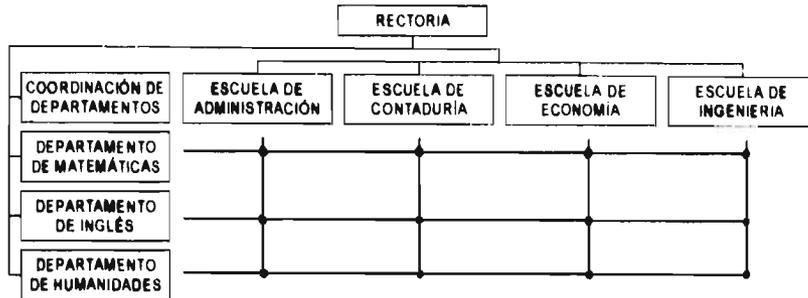
Un ejemplo es la estructura organizacional de algunas universidades.

³⁰ Cfr. *Ibidem*, p. 389

³¹ *Ibidem*, p. 387

³² Cfr. KOONTZ & WEHRICH, *op. cit.*, p. 276

³³ Cfr. STONER & FREEMAN, *op. cit.*, p. 343



4.7.7. Estructura de sistemas

La organización de sistemas es una extensión del principio de diseño por equipos. Pero en lugar de individuos que forman un equipo, la organización de sistemas organiza el equipo a partir de una amplia diversidad de distintas organizaciones (incluyendo organismos oficiales, universidades, empresas pequeñas y grandes, investigadores, etc.) Todas mantienen a lo sumo una relación contractual con la organización madre.³⁴

El diseño de sistemas utiliza todos los restantes principios de diseño, de acuerdo con las exigencias de la tarea: organizaciones funcionales y equipos, descentralización federal y simulada.

Como ejemplo tenemos la gran empresa japonesa, la cual, a veces es dueña de sus proveedores. Pero es más frecuente que tenga poco o nada que ver con ellos. Sin embargo, los proveedores están integrados en el "sistema". Asimismo, la gran empresa japonesa suele depender de una firma comercial que es una entidad al mismo tiempo independiente e integrada.

Un ejemplo más conocido es la NASA, la cual, afrontó el problema de los valores y las culturas divergentes de un gran organismo oficial, en el cual algunas de las principales unidades habían sido organizadas por hombres acostumbrados a los métodos de las fuerzas armadas norteamericanas - los mismos que formaban gran parte del personal -, y en cambio otras habían sido organizadas y estaban dirigidas por científicos del espacio nacidos y educados en Alemania (como Werner Von Braun) en la tradición del Herr Professor alemán, con sus ayudantes y colaboradores. Las empresas algunas muy importantes (por ejemplo la Panamerican Airways), otras bastante pequeñas, eran "socias" del "equipo" más que "subcontratistas". No producían y entregaban

³⁴ DRUCKER, Peter, op. cit., p. 402

una parte de acuerdo con especificaciones establecidas, sino que planeaban, diseñaban y operaban los "sistemas nerviosos" de la fuerza espacial - por ejemplo, el enorme complejo de lanzamiento de Cabo Kennedy. Otros "miembros del equipo" eran científicos universitarios que trabajaban por su cuenta en sus propios laboratorios.³⁵

Otro ejemplo es la agencia publicitaria multinacional. La casa matriz de la firma puede estar en Nueva York, y las sucursales en Inglaterra o Alemania tal vez sean subsidiarias cuya propiedad total corresponde a la empresa central. La estructura puede parecer a primera vista una forma de descentralización federal. Pero las necesidades de los clientes multinacionales exigen que estas empresas autónomas federales colaboren en una relación de sistemas. Para atender a un cliente cuyas oficinas centrales están fuera de Estados Unidos - por ejemplo Unilever en Londres y Rotterdam, Nestlé en Suiza, o Sony en Tokio - la responsabilidad general de la cuenta debe estar en el punto en que se encuentra el cliente - es decir, en Inglaterra, Suiza o Japón. Sin embargo, es necesario que existan relaciones con cada una de las filiales de los clientes dondequiera que se encuentren. Por consiguiente, se necesita una red de ejecutivos locales, que actúan sobre la base de una empresa descentralizada autónoma y local, y sin embargo, colaboran estrechamente. Es necesario que todas las facilidades mundiales de las agencias de publicidad - investigación de mercado, investigación de medios o adquisición de medios - estén a disposición de estos ejecutivos asignados a las cuentas, sea cual fuere la localización de los expertos. Si bien una empresa de publicidad puede tener carácter mundial, es necesario que se adapte en cada país, a las necesidades y exigencias de cada local, a los hábitos y gustos locales, a las preferencias del consumidor y a los medios disponibles en cada mercado y efectivos en él.³⁶

4.8. La comunicación en las organizaciones

4.8.0. Introducción

La función de la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común.

Un organigrama es una radiografía de la estructura jerárquica en una organización, del que podemos aprender mucho sobre la operación de un sistema y sobre sus canales de comunicación formal.

³⁵ *Ibidem*, p.403.

³⁶ *Idem*.

Además de la estructura formal de condiciones jerárquicas y de los patrones de flujo de comunicación, todo sistema tiene una estructura informal que también está presente. La estructura informal es por general el sitio de incubación de los rumores.

4.8.1. Problemas de comunicación en la organización

a. Introducción

La información puede ir en dos sentidos: De los jefes a los subordinados y de los subordinados hacia los jefes.

Si los jefes reciben de los subordinados información falsa o incompleta no podrán hacer un buen diagnóstico, no podrán tomar buenas decisiones, y no podrán mandar correctamente.

Si los subordinados no reciben información clara de sus jefes no podrán realizar adecuadamente su trabajo.

b. Flujos restringidos y sobrecarga de información³⁷

Existe un falso concepto común respecto de los problemas de comunicación en las organizaciones, esto es, que el problema principal son los flujos restringidos, y que la solución es despejar los canales de comunicación bloqueados. Pero el problema y por ende la solución, suelen ser lo opuesto: el principal problema de la comunicación suele ser la sobrecarga de información, para lo cual la solución es, desde luego, no más información, sino menos.

El sistema de comunicación ideal es aquel en el que los flujos están parcialmente restringidos, y en el cual la estructura está diseñada en forma tal que la información llegue a los lugares en que más se necesita, y sólo a ellos.

c. Distorsión³⁸

La distorsión es la transformación del significado de un mensaje cambiando su contenido.

³⁷ Cfr. ROGERS & AGARWALA-ROGERS. *La Comunicación en las Organizaciones*. McGraw-Hill México, 1980, p. 95

³⁸ Cfr. *Ibidem*, p. 99

Hay un cuento que ilustra muy bien este concepto: Un periodista norteamericano fue mandado a la Unión Soviética, para cubrir la carrera de 100 metros planos entre un atleta ruso y uno norteamericano. La consigna era traer buenas noticias. La carrera la ganó el ruso, por lo que decidió mandar el siguiente mensaje a la redacción de su periódico: Norteamericano segundo lugar, ruso penúltimo.

d. Omisión³⁹

Es la eliminación de todo o una parte del mensaje. En las empresas se puede dar frecuentemente este caso, si al subordinado no le conviene que su jefe conozca tal o cual información. De aquí la importancia que tienen las auditorías en la empresa.

4.8.2. Soluciones para los problemas de comunicación en las organizaciones

a. Introducción

Existen varias soluciones para resolver los problemas de comunicación en las organizaciones, entre las que se pueden mencionar seis: Portería y filtración, política de puertas abiertas, recorriendo el lugar de trabajo, diseño de las oficinas, aprovechando la tecnología y la organización plana.

Harold Gennen quien llevó a la ITT de ser una empresa telefónica multinacional, a ser uno de los conglomerados más grandes del mundo, con más de 100,000 empleados, tenía varias formas para hacerse de información de los niveles inferiores de su organización: tenía la política de "puertas abiertas", para atender a quien quisiera hacerle cualquier pregunta y comentar cosas que le parecieran mal de ITT, incluyendo las actitudes de sus superiores directos; tenía especialistas en diferentes áreas que podían sugerir mejores procedimientos para las diferentes empresas e informar a Gennen de la situación de cada empresa en sus niveles operativos; recibía y estudiaba la información financiera que recibía de conglomerados que agrupaban cada empresa; tenía juntas periódicas en todas las partes del mundo con directivos de diferentes niveles de sus empresas - le gustaba entrevistarse cara a cara con sus subordinados; etc.⁴⁰

³⁹ Cfr. *Ibidem*, p. 99

⁴⁰ Cfr. GENEEN, Harold & MOSCOW, Alvin. *Alta dirección. Las normas básicas para triunfar en los negocios*. Ed. Grijalbo, México, D.F., 1987.

b. Portería y filtración⁴¹

Una solución para la sobrecarga de información son las personas (puede ser la secretaria o ayudantes) que verifican la información y escogen la que es necesaria para el administrador y la restante la encauzan por otros canales. a la labor que realizan se le llama portería y filtración.

c. Política de puertas abiertas

Esta política consiste en dar la oportunidad de que hablen con nosotros, no sólo nuestros empleados directos, sino los subordinados de nuestros subordinados. *En una importante empresa mexicana, se dieron cuenta que el índice de rotación de un departamento era muy alto, por lo que decidieron investigar lo que pasaba. Al preguntarle a los empleados la razón de su descontento, se dieron cuenta que sus jefes inmediatos les pedían cosas que humillaban a los empleados, como exigirles que les limpiaran los zapatos, o hacerles quedarse más horas de las necesarias, etc. Para evitar estas situaciones es conveniente la política de puertas abiertas.*

d. Recorriendo el lugar del trabajo

Esta solución consiste en visitar los lugares donde se realiza el trabajo, platicando con la gente, yendo a los puntos de venta, platicando con los clientes, etc.

En su búsqueda de compañías excelentes, Thomas Peters y Robert Waterman observaron que los administradores en United Airlines practicaban lo que ha sido denominado como "administración recorriendo el lugar del trabajo"⁴². En Hewlett-Packard tienen una práctica similar a la que denominan "vagabundeando por el lugar de trabajo"

e. Diseño de las oficinas

Algo que ayuda mucho a la comunicación y facilita el trabajo, es el adecuado diseño de los lugares donde se trabaja.

⁴¹ Cfr. ROGERS & AGARWALA-ROGERS op. cit. p. 140

⁴² Cfr. PETERS Thomas J. & Waterman Jr. Robert H., *En Búsqueda de la Excelencia*. Ed. Larzer Press, México D.F. 1984

f. Aprovechar la tecnología

La tecnología facilita en gran medida la comunicación, como ejemplo tenemos el fax, intranet, internet, correo electrónico, las videoconferencias, los aviones, los trenes rápidos, etc.

Un ejemplo de esto pueden ser los supermercados. El sistema de código de barras que tienen en sus cajas y en la entrada de sus almacenes, les permite conocer al momento las mercancías que se están vendiendo, y así poder informar oportunamente a sus proveedores la clase de mercancías que necesitan.

g. Crear una organización lo más plana posible

Es decir sin muchos niveles jerárquicos, para que el director este lo más cerca posible del cliente y del trabajo operativo. Para llevar a cabo este sistema es necesario capacitar al personal para que pueda tomar decisiones sin necesidad de consultar a los niveles superiores.

Además de facilitar la comunicación, es una forma de motivar al personal, ya que su trabajo se vuelve más directivo.

Capítulo V: Integración

Capítulo V: INTEGRACIÓN

5.0. Definición e introducción al tema de integración

Tuve el privilegio de ver crecer el volumen de ventas de P&G de cerca de US \$800 millones a US \$17,000 millones. Antes de diversificarse era básicamente una compañía fabricante de jabones y detergentes, y se convirtió en fabricante y comercializadora de productos de papel, productos alimenticios, artículos de tocador y medicinas patentadas. La mayoría de las marcas P&G son el número 1 y número 2 en sus categorías, y, en muchos casos, la compañía tiene la marca número 1, 2 y 3 en ciertas categorías de productos. Paralelamente con el crecimiento en las ventas, el presupuesto de publicidad ha crecido, desde luego, en forma igualmente espectacular, de unos US \$40 millones anuales a mucho más de US \$1,500 millones anuales

La gente se pregunta cómo ha hecho P&G para lograr un avance tan significativo en los últimos decenios. La respuesta es, en dos palabras, la gente. La compañía toma muy seriamente el reclutamiento de su nuevo personal, y tiene la capacidad de buscar y hallar la clase de personas que puede capacitar y convertir en sobresalientes expertos en todas las áreas de una empresa de fabricación grande: desarrollo y evaluación del producto, ingeniería, investigación de ventas, marketing, publicidad, promoción y análisis.¹

La integración es la función de la administración que estudia como mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional.²

Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de cada puesto en la organización, y al reclutar, seleccionar, inducir, evaluar, capacitar, desarrollar y compensar al personal de una organización.

5.1. Requerimientos del puesto

Para la selección eficaz de un gerente se requiere de una clara comprensión de la naturaleza y el propósito del puesto que se va a llenar. Se debe hacer un análisis objetivo de los requerimientos del puesto y, en lo que sea posible, se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales.³

¹ Procter & Gamble. 150 años de éxito en marketing. Ed. Norma, Bogotá, 1980. p. 299

² Cf. KOONTZ & WEHRICH: Administración. Una perspectiva global. McGraw-Hill, México, 1984. p. 366

³ Ibidem, p. 372

Drucker nos ilustra este concepto⁴. Desde el punto de vista político, la historia del dominio británico en India es una historia de confusión, indecisión, falta de dirección y en último análisis fracaso. La debilidad y la desunión de India fue uno de los factores que permitió mantener el control y el poder británicos durante doscientos años. Pero sobre todo los británicos conservaron el poder gracias a una realización administrativa suprema: el Servicio Civil indio. En su periodo culminante, la segunda mitad del siglo XIX, nunca contó con más de un millar de hombres. La mayoría era muy joven, muchachos de poco más de veinte años, pues la expectativa de vida era brutalmente breve para el hombre blanco en el clima hostil de la India, en el cual la malaria y la disentería constitulan enfermedades endémicas y el cólera hacía visitas anuales.

La mayoría de estos jóvenes de la raza extranjera que administraban el enorme subcontinente vivían totalmente aislados en pequeñas aldeas o en polvorientas encrucijadas, donde durante interminables meses no veían a nadie que hablase su lengua o compartiese sus inquietudes. Apenas unos pocos sobrevivieron para jubilarse, con modestas pensiones, y volver a la Inglaterra de donde habían partido y con la cual siempre soñaban.

Estos jóvenes que administraban la India británica eran individuos no demasiado inteligentes, y en general carecían de una personalidad interesante. Después de un breve aprendizaje se los designaba en un cargo, para que se las arreglasen como mejor pudieran. Solían ser los hijos menores de párrocos rurales pobres, individuos que no tenían perspectivas en su propia patria, y que pertenecían a un nivel inferior de la sociedad inglesa. Estaban mal pagados, y las oportunidades de saqueo o las prebendas de sus predecesores en los días turbulentos de la Compañía de Indias Orientales, un siglo antes, hacia 1860 habían sido totalmente eliminadas por la ley y la costumbre.

Estos jóvenes sin instrucción, no muy inteligentes y desprovistos por completo de experiencia, administraban distritos que por la superficie y la población podían compararse con pequeños países europeos. Y los dirigían prácticamente solos, con un mínimo de dirección y supervisión de las autoridades superiores. Por supuesto, algunos fueron víctimas de la tensión, y se entregaron al alcohol, a las mujeres nativas o - el peligro más grave - a la pereza. Pero la mayoría hizo lo que se esperaba de ella, y lo hizo con discreta eficacia. Por primera vez en su larga y trágica historia, India tuvo paz, se vio relativamente libre del hambre, y la vida, el culto y la propiedad gozaron de una mínima seguridad. Administraban justicia imparcialmente, y por lo menos en cuanto a ellos mismos se refería con honestidad y sin corrupción. En general, recolectaban los impuestos con imparcialidad y equitativamente. No hacían política; y en definitiva fracasaron porque no tenían ninguna. Pero administraron, y lo hicieron bien.

⁴ DRUCKER, Peter. *La Gerencia. Teoría, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo Buenos Aires 1975 p. 276

Esta notable realización administrativa, la realizaron de una administración intermedia que durante doscientos largos años pudo compensar en medida considerable el fracaso del sistema en el área de la alta dirección - o más bien el hecho de que no existía una dirección -, se apoyó en cimientos sumamente simples:

Las tareas asignadas a estos jóvenes eran grandes y constituían un desafío. Cada uno tenía alcance suficiente para mantener interesado y ocupado durante muchos años a un hombre activo. La tarea era propia de cada individuo, y no lo obligaba a convertirse en ayudante de nadie. Podía llamárselo a rendir cuentas, era responsable de lo que hacía. Y a él le tocaba organizar la actividad como le parecía propio. Las normas de desempeño eran severas e inflexibles. Se pretendía que un aficionado joven, esencialmente desprovisto de instrucción y preparación, impartiese justicia perfecta; que se mostrase del todo imparcial, que mantuviese el orden público, la seguridad de los caminos y las aldeas, y la paz religiosa y civil. Y tenían que hacerlo apelando a la persuasión, por la autoridad de su propia persona y por su mera presencia; la necesidad de usar la fuerza - por ejemplo, el pedido de ayuda a las fuerzas militares - era considerado una forma de fracaso. Y si bien la tarea individual era anónima, el Servicio estaba muy orgulloso de su propio desempeño, y exhibía una profunda adhesión a sus normas y su misión. Estaba imbuido del más elevado espíritu.

El cargo debe tener siempre alcances y proporciones gerenciales. Como el gerente es un individuo que asume la responsabilidad de los resultados finales de la empresa, y contribuye a los mismos, el cargo debe implicar siempre un desafío máximo, resumir en sí mismo la responsabilidad máxima, y realizar la máxima contribución.

5.2. El reclutamiento

5.2.0. Introducción

Tiene por objeto desarrollar grupos de candidatos para los diferentes puestos en la organización.⁵

⁵ Cfr STONER & FREEMAN. Administración. Prentice-Hall. México. 1994. p.405

5.2.1. Fuentes de reclutamiento

a. Introducción

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde podemos encontrar candidatos para ocupar los diferentes puestos de una empresa u organización.

La capacidad de una empresa para reclutar empleados a menudo se basa tanto en su reputación y atractivo de su ubicación como en el atractivo del trabajo que ofrece. Si las personas con las cualidades adecuadas no están disponibles en la empresa ni en el mercado de trabajo, quizá haya que reclutarlas de organizaciones rivales o de lugares más lejanos.⁶

b. Fuentes externas

Por fuentes externas, nos referimos a aquellas que están fuera de la empresa, como: las universidades, las escuelas, referidos, sindicatos, agencias de colocación, prestigio de la empresa, etc.

c. Reclutamiento interno

El reclutamiento interno es aquel en que se recluta o promueve gente de la misma empresa. *Muchas empresas, entre ellas IBM, General Foods y Procter & Gamble, tienen esta política, salvo en algunas circunstancias muy excepcionales no lo hacen. La política de reclutar o promover a gente de la misma organización tiene tres ventajas fundamentales. En primer lugar, los individuos reclutados en la empresa ya están familiarizados con ella; por tanto, tienen muchas posibilidades de éxito debido a su conocimiento de la empresa y sus miembros. En segundo lugar, una política de promoción desde adentro ayuda a fomentar la lealtad e inspira a un mayor esfuerzo por parte de los miembros de una organización. Por último, generalmente cuesta menos reclutar o promover en esta forma que contratar a personas ajenas a la organización. Las principales desventajas de esta política son que limita las fuentes de talento disponibles para la organización, y puede alentar el conformismo, pues los empleados pueden suponer que la antigüedad les asegurará una promoción.⁷*

⁶ Ibidem, p. 406

⁷ Ibidem, p. 407

5.2.2. Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son las formas en que entramos en contacto con los posibles candidatos, por ejemplo: solicitud escrita, prensa, radio, televisión, etc.

5.3. La selección

5.3.0. Introducción

Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con los requisitos del puesto.

5.3.1. Pasos en el proceso de selección⁸

a. Introducción

La secuencia estándar de contratación sigue un procedimiento de siete pasos. En la práctica, el proceso de selección variará según la empresa y también dependerá de los niveles de una misma organización.

b. Solicitud de empleo

Indica el puesto que desea ocupar el candidato: proporciona información para las entrevistas.

c. Entrevista preliminar

Permite una evaluación rápida de las aptitudes del candidato.

d. Pruebas

Se miden las habilidades laborales del candidato y la capacidad para aprender en el trabajo.

⁸ Cfr. STONER & FREEMAN, op. cit., p. 412

e. Investigación de antecedentes

Verifica la autenticidad del "curriculum" del candidato o de su solicitud de empleo.

f. Entrevista minuciosa de selección

Se conoce más acerca del candidato como persona.

g. Exámenes físicos

Asegura el desempeño eficiente del candidato y se protege a otros empleados contra enfermedades.

h. Oferta de trabajo

Se ocupa una vacante o puesto. Se ofrece un salario más un paquete de prestaciones.

5.4. La inducción

Es un programa diseñado para ayudar a los nuevos empleados a acoplarse fácilmente dentro de la organización.

La inducción tiene por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización. Por lo regular, la inducción transmite tres tipos de información: información general sobre la rutina diaria del trabajo; un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella; y una presentación detallada, quizá un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y prestaciones del personal.⁹

⁹ *Ibidem*, p 417

5.5. Evaluación del desempeño

5.5.0. Introducción

La evaluación es un juicio que se hace sobre el desempeño de un empleado. Tiene cuatro finalidades fundamentales: primera: permitir a los subordinados conocer formalmente cómo se clasifica su desempeño actual; segunda: identificar a los que merecen incrementos salariales por méritos; tercera: localizar a los que requieren capacitación complementaria; y cuarta: contribuir de manera importante a descubrir a los que son buenos candidatos para una promoción.¹⁰

5.5.1. El método Meyer

Tal vez el estudio más influyente sobre la evaluación del desempeño es el que se efectuó en General Electric Company a principios de la década de 1960 por Herbert Meyer y sus colegas. Descubrieron que las evaluaciones formales de los administradores a menudo no lograban mejorar el desempeño de los subordinados. Las personas cuyo desempeño fue criticado una o dos veces al año tendían a volverse defensivas y a mostrar resentimiento. Su desempeño después de la entrevista formal solía declinar.¹¹

Meyer y sus colegas sugieren que la meta de la evaluación debería ser mejorar el desempeño futuro de los subordinados y que esta meta es difícil de alcanzar si los administradores actúan en su papel tradicional de juez. Por el contrario, señalaban Meyer y sus colegas, un administrador y subordinado deberían establecer más metas de desempeño juntos y luego evaluar el progreso en su obtención. Descubrieron que la evaluación participativa da origen a mayor satisfacción y a un desempeño más satisfactorio en el trabajo. También afirman que el proceso valorativo debería ser constante; es decir, debería formar parte de la interacción diaria entre administradores y subordinados en vez de serles impuesta a estos últimos una o dos veces al año.¹²

Además se deben considerar las siguientes cuestiones: El método de evaluación se debe basar en criterios uniformes y justos; se deben evitar los prejuicios a la hora de la evaluación; se debe evaluar con el mismo grado de exigencia y debe cuidarse de no dar una evaluación alta o baja a los subordinados en todas las medidas del desempeño, basándose para ello en una de sus características (efecto de halo).¹³

¹⁰ *Ibidem*, p. 422

¹¹ *Ibidem*, p. 423

¹² *Idem*

¹³ *Ibidem*, p. 424

5.6. La capacitación

5.6.0. Definición e introducción

La capacitación es un programa de formación que ayuda al trabajador a realizar mejor su tarea.

Es necesario que los trabajadores reciban capacitación, ésta ayuda a los trabajadores a un modo de trabajar mejor, más efectivo y también más racional.¹⁴

La capacitación es el único modo de resolver dos problemas básicos: la resistencia de los trabajadores a la innovación, y el peligro de que los propios trabajadores "envejezcan"¹⁵

Ahora se nos dice que "los ingenieros se ven superados en el lapso de diez años". Si esto es verdad, constituye una severa acusación al empleador. Un ingeniero que inicia su carrera con los conocimientos adecuados para su trabajo no tiene por qué verse superado. El perfeccionamiento constante de su propia aptitud y sus conocimientos en el cargo debe ser un aspecto inherente a su labor cotidiana.¹⁶

Un estudio realizado por el Instituto Tecnológico de Massachussetts sobre las plantas productoras de automóviles japoneses en América del Norte mostró que existen grandes diferencias, en muchos aspectos, con relación a las que producen vehículos estadounidenses. Por ejemplo, en aquéllas se necesitan 21 horas para montar un automóvil, mientras que en éstas, 25. Una razón puede ser las diferencias en la capacitación de los trabajadores: 370 horas en las empresas japonesas y sólo 46 en las estadounidenses. Es más, los primeros sólo tienen 65 defectos por cada 100 automóviles en comparación con 82 de éstas"¹⁷.

País	Horas para montar un automóvil	Defectos cada automóvil	por 100 capacitación	Horas anuales de
Japón	21	65	370	
USA	25	82	46	

¹⁴ Cfr DRUCKER, Peter, op cit. p 188

¹⁵ Idem

¹⁶ Idem

¹⁷ KOONTZ & WEIHRICH, op cit. p 424

5.6.1. Modos de capacitación

a. Introducción

Existen muchas formas de capacitación, en este tema se estudiarán algunas de esas formas.

b. Rotación de puestos

El propósito de la rotación de puestos es ampliar el conocimiento de los actuales o de los posibles trabajadores.

c. Creación de puestos de "asistente de"

Este puesto permite al empleado trabajar con gente experimentada y aprender de ésta.

d. Comités o trabajo en equipo

Este tipo de trabajo permite a la persona aprender de sus compañeros de trabajo.

e. Equipos de aprendizaje

Se forman equipos en donde cada empleado expone la forma en que realiza su propio trabajo.

f. Programas en escuelas

Estos programas tienen la ventaja de que el trabajador adquiere la experiencia de otras instituciones diferentes a la suya.

g. Conferencias

El trabajador aprende un tema expuesto por un especialista.

h. Lecturas y videos

Son un material de apoyo que enriquece el conocimiento del trabajador

5.7. El desarrollo (El plan de carrera o plan personal)

5.7.0. Introducción

Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible. El desarrollo se puede dar en forma vertical o en forma horizontal.

5.7.1. Desarrollo vertical

Es aquel en el que el empleado va subiendo de puesto en la cadena de mando

5.7.2. Desarrollo horizontal

Es aquel en el que el empleado va realizando cada vez con más competencia su trabajo, de tal manera que crece en la organización a través del dominio de su trabajo.

5.8. La compensación

5.8.0. Introducción

En este tema estudia los ingresos y beneficios que debe recibir el empleado en compensación por el trabajo que realiza. Este tema es muy complejo, pero hay algunos puntos que nos pueden orientar.

5.8.1. Valor en el mercado

Consiste en determinar el sueldo en base al valor que tenga en el mercado de trabajo.

5.8.2. Responsabilidad

Entre más responsabilidad tenga una persona en el trabajo mayor será el ingreso que deba recibir. La responsabilidad la podemos determinar de acuerdo a la importancia de su trabajo para la permanencia de la empresa.

5.8.3. Aptitudes y actitudes

Por aptitud entendemos la capacidad, experiencia y conocimientos del empleado para realizar bien su trabajo, y por actitud entendemos la buena disposición que tiene el empleado con sus jefes y con la empresa.

5.8.4. Antigüedad

Es el periodo de tiempo que el empleado ha trabajado en la empresa; entre más tiempo, es conveniente que tenga un mejor sueldo.

5.8.5. Capacidad de la empresa

Hay empresas que tienen capacidad para ofrecer mejores sueldos que otras, la capacidad de la empresa puede ser una limitante para ofrecer mejores sueldos.

5.8.6. Situación del trabajador

El sueldo debe cubrir al menos las necesidades mínimas del trabajador: alimento, vestido y casa. Y dependiendo de las circunstancias del trabajador, además: manutención de su familia, educación de sus hijos, esparcimiento, etc.

Capítulo VI: Dirección

Capítulo VI. DIRECCIÓN

6.0. Definición e introducción a la dirección

Función de la administración que estudia cómo el jefe debe encauzar el trabajo de sus subordinados.

Después de ver la importancia de la dirección, estudiaremos lo que motiva a las personas a trabajar, posteriormente analizaremos el mando, y por último a la persona que manda (el líder).

6.1. Importancia de la dirección

La dirección es el corazón o esencia de la administración.¹ Todas las funciones administrativas sirven poco si los administradores no saben cómo dirigir a las personas ni comprenden los factores humanos que involucran sus operaciones en forma tal que se produzcan los resultados deseados.²

6.2. ¿Qué motiva a las personas a trabajar?

6.2.0. Definición de motivación

Motivar es impulsar a actuar. Motivo es la causa o razón que mueve a actuar de cierta manera.³

6.2.1. Causas que motivan a las personas a trabajar

Las causas que motivan a las personas a trabajar son: El trabajo mismo, los bienes exteriores, el bienestar y el servir.

¹ REYES Ponce, Agustín. *Administración Moderna*, Noriega-Limusa, México, 1982, p. 384

² KOONTZ & WEHRICH: *Administración. Una perspectiva global*, Mc Graw Hill, México, 1984, p. 480

³ Larousse. Ed. Larousse, 1985.

6.2.2. El trabajo⁴

a. Introducción

El trabajo debe ser el eje de la motivación. La tarea debe posibilitar la realización de la persona. No es todo, pero ocupa el primer lugar. Si otros aspectos de la actividad del trabajo son insatisfactorios, pueden echar a perder incluso la tarea potencialmente más realizadora - del mismo modo que una salsa mal hecha puede arruinar el gusto de la mejor carne. Pero si la tarea misma carece de posibilidades de realización, otros elementos no permitirán obtenerla.

El trabajo es una extensión de la personalidad. Es realización. Es uno de los modos en que una persona se define, mide su valía y su humanidad.

Hace mucho que aprendimos que el desempleo provoca graves perturbaciones psicológicas, no por obra de la privación económica, sino principalmente porque socava el respeto de uno mismo.

El trabajo debe ayudar a resolver esta necesidad psicológica del hombre.⁵

El trabajo, ocupa la mayor parte de nuestro tiempo, y es un lugar propicio para el desarrollo de las virtudes, es decir, para la repetición de actos buenos. En el trabajo se pueden desarrollar virtudes como la laboriosidad, la fortaleza, la templanza, etc.; el trabajo es una excelente oportunidad para ser más virtuosos, y por lo tanto más felices.

Víctor Frankl dice que el hombre al tener un porqué, no importa el cómo; y esto es lo que nos da la felicidad, no el tener todas nuestras necesidades resueltas.

Esto implica que el trabajo debe ser exigente dependiendo de la inteligencia y voluntad del individuo, lo debe ayudar a desarrollar sus virtudes, ya que las virtudes (hábitos buenos) son la fuente de la felicidad.

Para que un trabajador pueda realizarse, necesita asumir la responsabilidad su tarea, y este aspecto requiere los siguientes prerequisites: un trabajo productivo, información basada en la retroacción, un aprendizaje constante, y una autoridad definida.

⁴ Cfr. DRUCKER, Peter. *La Gerencia Tareas, responsabilidades y prácticas*. Edt. El Ateneo, Buenos Aires, 1975 p 184

⁵ *Ibidem*, p 126

b. Un trabajo productivo

Para que el trabajador asuma con responsabilidad un trabajo, éste debe ser productivo. Es absurdo pedir a los trabajadores que asuman la responsabilidad de su tarea cuando no se ha estudiado el trabajo, no se ha sintetizado el proceso, no han sido meditados los controles ni las normas, ni se han diseñado instrumentos de información física. Todo lo cual representa una forma de incompetencia gerencial.

La mejor prueba de que la creatividad no es sustituto del análisis y el conocimiento la tenemos en las experiencias de las empresas expropiadas por los gobiernos, que luego expulsaron a los profesionales (o éstos se marcharon por su propia voluntad). Entre ellas podemos mencionar la expropiación mexicana de la industria petrolífera en la década de 1930, la expropiación iraní de la gran refinería de Abadán, durante el gobierno del premier Mossadegh, la expropiación de las minas de estaño de Bolivia, y de las minas y fundiciones de cobre chilenas. Cada una de estas iniciativas mereció la calurosa acogida de los trabajadores de las respectivas empresas. En todos los casos se manifestó un vivo entusiasmo. Pero apenas los gerentes, los profesionales y los técnicos se alejaron o fueron expulsados, la productividad descendió drásticamente y no fue restablecida sino cuando aquéllos retornaron.

c. Información basada en la retroacción

El segundo prerrequisito de la responsabilidad del trabajador es la información de retroacción acerca de su propio desempeño. La responsabilidad exige autocontrol. A su vez, éste requiere una información permanente acerca del desempeño, y su comparación con las normas.

La empresa alemana Zeiss organizó la empresa sobre la base de este tipo de información hace casi un siglo. IBM hizo lo propio hace cuarenta años. La sesión japonesa de aprendizaje permanente es un modo de suministrar retroacción de los resultados de la autopsia al diagnóstico.

d. Aprendizaje permanente

La tercera condición para lograr la realización en el trabajo y obtener un trabajador responsable es el aprendizaje permanente. Es necesario que los trabajadores, no especializados, especializados, o basados en el conocimiento, reciban instrucción en nuevas aptitudes. Es el único modo de resolver dos problemas básicos: la resistencia de los trabajadores a la innovación, y el peligro de que los propios trabajadores "envejecan".

6.2.3. Los bienes exteriores⁴

Los bienes exteriores son instrumentos para realizar el trabajo. Es importante que el empleado cuente con los instrumentos materiales necesarios, para realizar adecuadamente su trabajo. Un adecuado instrumento, es un potencializador del trabajo realizado por un empleado. No tener los instrumentos y herramientas adecuadas para realizar un trabajo bien hecho, puede representar una fuente de frustración.

El ser humano no es una máquina, y no trabaja como tal. Las máquinas trabajan mejor si ejecutan una sola tarea, si lo hacen repetitivamente, y si realizan la tarea más sencilla posible. El ser humano está organizado de modo muy distinto. Se adapta mal a una sola tarea y una sola operación. Carece de fuerza. No tiene fibra. En general, es una máquina-herramienta muy mal diseñada. Sin embargo, la coordinación es un aspecto sobresaliente del ser humano. Se destaca cuando es necesario relacionar la percepción con la acción. Trabaja mejor si el trabajo compromete a todo el ser humano - músculos, sentido y mente.

Si se lo limita a un movimiento o una operación individual, el ser humano se fatiga muy pronto. Esta fatiga no es sólo hastío, que es una condición psicológica; es también auténtica fatiga fisiológica. El ácido láctico aumenta en los músculos, disminuye la acuidad visual, y la velocidad de reacción se aminora y se torna errática.

El ser humano es más eficaz si afronta una configuración de operaciones más que una sola operación. El ser humano está singularmente mal equipado para trabajar con una velocidad constante y un ritmo estándar. Trabaja mejor si se puede variar con relativa frecuencia tanto la velocidad como el ritmo.

Cada individuo tiene su propia pauta de velocidades y su propia necesidad de modificarlas. Tiene su pauta de ritmos, y también su pauta específica de alcances de la atención.

Ahora sabemos que nada provoca tanta fatiga, tanta resistencia y cólera, y tanto resentimiento como la imposición de una velocidad ajena a uno mismo, un ritmo y un alcance de la atención ajenos a los que nos son propios, y sobre todo la imposición de una pauta invariable y uniforme de velocidad, ritmo y alcance de la atención. Esta imposición es extraña y fisiológicamente ofensiva para el ser humano. Determina un acelerado aumento de los desechos tóxicos en el cerebro, los músculos y el torrente sanguíneo, la liberación de hormonas de tensión y modificaciones de la tensión eléctrica de todo el sistema nervioso.

⁴ Cfr. DRUCKER, Peter, op. cit. p. 127

El acto de trabajar exige la libertad para modificar la velocidad, el ritmo y el alcance de la atención con relativa frecuencia. Exige también cambios más o menos frecuentes de las rutinas operativas. Lo que representa una buena ingeniería industrial del trabajo implica una ingeniería humana muy inferior del trabajador.

6.2.4. El bienestar

Bienestar es un estado del hombre, donde puede satisfacer sus necesidades materiales y espirituales. El estado de bienestar de una persona lo ayuda a realizar mejor su trabajo.

El trabajo es un modo de ganarse la vida para el trabajador. Es el fundamento de su existencia económica.⁷

Como medio de vida es necesario que el salario sea previsible, permanente y ajustado a los gastos de una familia, sus aspiraciones y su posición en la sociedad y en la comunidad.⁸

Debe tener bienestar en su trabajo y en su familia. Lo que implica que las condiciones físicas de su trabajo lo motiven a trabajar, y su sueldo sea lo suficientemente bueno para mantener con dignidad a su familia.

Es importante tener horarios de trabajo que permitan descansar, para reponer las fuerzas para trabajar mejor. Trabajar en lugares ventilados y con luminosidad. Las personas deben estar bien compensadas económicamente según el trabajo que realicen. Una persona preocupada por problemas económicos es una persona que no se puede ocupar eficientemente de su trabajo. Cuando esto se generaliza en toda la empresa; la productividad de la misma disminuye.

6.2.5. El servir

El hombre es un ser social, que al servir se relaciona con sus semejantes. El hombre al servir expande sus virtudes, se hace un mejor hombre y un hombre más feliz.

El servicio le permite a la persona trascender. El trabajo nos da la oportunidad de servir a gran variedad de personas: jefes, colegas, subordinados, proveedores, clientes, etc.

⁷ Ibidem, p 130
⁸ Idem

El trabajo en la sociedad de empleados y trabajadores se convierte en forma principal de acceso a la sociedad y la comunidad. Es el principal determinante de la jerarquía social. Si un hombre dice "soy médico" o "soy plomero" está formulando una declaración significativa acerca de sí mismo, su posición en la sociedad y su función en la comunidad.

Lo que es quizás más importante, es que el trabajo desde tiempo inmemorial ha sido el medio de satisfacer la necesidad del hombre de pertenecer a un grupo y mantener una relación significativa con otros seres humanos de su clase. Cuando Aristóteles dijo que el hombre es un zoon politikon, es decir un animal social, dijo en efecto que el hombre necesita trabajar para satisfacer su necesidad de comunidad.⁹

Para la mayoría de la gente el trabajo es el vínculo más importante fuera de su familia - y a menudo más importante que la familia, sobre todo en el caso de jóvenes solteros, y de las personas de más edad cuyos hijos son adultos. Esta situación se ejemplifica claramente con la experiencia de las empresas que incorporan a mujeres maduras para realizar tareas de dedicación parcial. Son las empleadas más fieles. El lugar de trabajo se convierte en su comunidad, su club social, el medio de evitar la soledad, pues el marido está en su empleo y los hijos ya se alejaron del hogar.¹⁰

Para poder servir se necesita poder. Siempre hay una relación de poder implícita en la actividad de trabajo dentro de un grupo, y especialmente cuando se ejecuta el trabajo en el seno de una organización. En cualquier organización, por pequeña que sea, debe existir una autoridad personal. La voluntad del miembro de la organización se subordina a una voluntad extraña.¹¹

La sociedad moderna es una sociedad de empleados y trabajadores, y conservará ese carácter. Ello significa relaciones de poder que afectan directamente a cada individuo y su condición de trabajador. La autoridad es una dimensión esencial del trabajo.¹²

⁹ Ibidem, p 129

¹⁰ Idem

¹¹ Cfr Ibidem, p 132

¹² Cfr idem

6.3. El mando

6.3.0. Definición de mando

Aunque la preocupación del empresario esté ahora en las líneas de su capacitación técnica, habrá que afirmar, sin miedo al error, que su problema máximo reside en su capacitación como "líder" de hombres. Y el adquirir esa capacidad será siempre más difícil que la adquisición de la simple capacidad técnica. De todas las actividades que pueden ejercerse en el mundo, la más complicada y difícil es la de dirigir hombres; y esto, aun cuando el empresario considere que, por intuición y dotes personales, es la más sencilla de las tareas ante las que debe diariamente encararse. Lo complicado en una empresa moderna siguen siendo los hombres, y no los sistemas.¹³

El mando podría definirse como la actividad de un hombre que pretende la modificación de un sujeto.¹⁴

Es importante señalar, que la dirección no consiste en la modificación de un objeto pasivo e inerte, dócil a la operación del hombre, sino de un sujeto autónomo y libre, que no puede dejar de ser sujeto, y por ende, no puede ni perder ni renunciar a su autonomía y libertad.¹⁵

El dirigir hombres, para obtener de ellos resultados justos y eficaces, es un modo específico y particular del obrar en el mundo. Y tiene por ello un proceso particular y específico no asimilable, a ninguna otra actividad humana.¹⁶

6.3.1. La autoridad por convencimiento¹⁷

Se cree que la dirección consiste en restringir por medio de normas y órdenes formales - que pueden adoptar la configuración de memoranda, avisos indicaciones o incluso gritos - la libertad del individuo para que éste no haga lo que quiere, sino lo que yo quiero que haga.

Es cierto que mediante órdenes formales, de la naturaleza arriba descrita, podemos lograr que haga lo que nosotros queremos; pero no podemos lograr que quiera lo que nosotros queremos.

¹³ LLANO Cifuentes, Carlos. *Análisis de la Acción Directiva*. Limusa, México, 1982, p. 227

¹⁴ *Ibidem*, p. 228

¹⁵ *idem*

¹⁶ *Ibidem*, p. 227

¹⁷ *Cfr. Ibidem*.

Esta distinción entre el hacer y el querer no es una sutileza teórica. Por el contrario, es una distinción de considerables repercusiones prácticas. Porque, en la práctica, hay una abismal diferencia entre estas dos formas de dirigir

a) pretender sin más que el subordinado haga lo que nosotros queremos (que se llama autoritarismo); o bien

b) pretender que el subordinado quiera lo que nosotros queremos (lo cual se llama autoridad por convencimiento).

El abuso de autoritarismo (te mando porque puedo mandarte) es signo indubitable de ausencia de autoridad real (dime de que presumes y te diré de qué careces). Pero la autoridad por convencimiento se puede suplir también mediante formas menos antagónicas: la negociación; la política y diplomacia, la repercusión contractual de méritos y castigos, los incentivos, etc. Todas estas formas de dirección de hombres son válidas en sí, mientras no lleguen al engaño o a la falacia. Y no sólo válidas, sino a veces imprescindibles. Pero no suplen eficazmente el genuino y auténtico modo de dirigir: en el mejor caso, la apuntalan. El genuino y auténtico modo de dirigir es lograr que el subordinado quiera lo que nosotros queremos, y, de este modo, logramos que haga lo que él quiere (que es, justamente, lo que nosotros queremos).

La autoridad por convencimiento no debe representarse como una línea de un solo sentido. Yo influyo en los demás con mis razones; pero los demás influyen con las suyas en las mías. La autoridad por convencimiento no puede separarse de un sistema de toma de decisiones por participación.

6.4. El dirigente

Es aquella persona que se encarga de mandar sobre otras, para que con el trabajo de todos, se alcancen los objetivos de la organización.

En una ocasión un periodista, al ver la personalidad de Juan Pablo II, le preguntó al Romano Pontífice: Su Santidad, ¿su padre le exigía mucho?, a lo que Juan Pablo II respondió: mi padre se exigía mucho. Esta pequeña anécdota nos da idea de la importancia del ejemplo.

El buen director no necesariamente debe ser carismático.¹⁸ " Se impone normas severas, y las impone a sus hombres. Fija niveles elevados, y espera que la gente se atienda a los mismos. Considera únicamente lo que está bien, y a quien tiene la razón. Y aunque con frecuencia es un hombre brillante, jamás atribuye en otros más importancia al brillo intelectual que a la integridad."¹⁹

¹⁸ cfr. COLLINS & PORRAS, *Empresas que perduran*, Ed. Norma, Bogotá, Colombia, 1995, p. 36

¹⁹ cfr. DRUCKER, *Peter*, op. cit., p. 274

El dirigir es enseñar.²⁰ La labor del que manda es ayudar a desarrollar a sus subordinados, creciendo éstos, el líder crece, y ayuda a perpetuar la organización.

" El seguidor va tras el líder cuando percibe que: es capaz, quiere mi bien, eso que me plantea vale la pena, y él mismo se involucra de un modo total".²¹

*" Involucrarse es algo sumamente serio. Un amigo mío distinguía esto del simple comprometerse con un ejemplo muy expresivo: Cuando uno se desayuna unos huevos con tocino puede entender la diferencia: La gallina se comprometió. Pero el cerdo se involucró."*²²

²⁰ LLANO Cifuentes, op. cit., p 223.

²¹ GINEBRA, Joan. *El liderazgo y la acción*. Ed McGraw-Hill, México, 1984, p 26

²² *Ibidem*, p 27

Capítulo VII: Control

Capítulo VII: CONTROL

7.0. Definición e Introducción al control

Función de la administración que estudia cómo verificar si se está cumpliendo la misión de la empresa.

El control de la misión implica que haya controles en los diferentes objetivos fijados en la planeación.

7.1. El sistema y el proceso de control¹

7.1.0. Introducción

Las técnicas y los sistemas de control son fundamentalmente los mismos para el efectivo, los procedimientos de oficina, la moral, la calidad del producto y todo lo demás.

El proceso básico de los controles, sin importar dónde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño con estos estándares y 3) corregir las variaciones de los estándares.

7.1.1. Establecimiento de estándares

Los estándares son simples criterios de desempeño. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso en la ejecución de planes.

¹ KOONTZ & WEIHRICH, *Administración. Una perspectiva global*, Mc Graw Hill, México, 1984, p. 578.

7.1.2. Medición del desempeño

La medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas.

7.1.3. Diagnóstico y corrección de las variaciones

Los administradores pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. (Éste es un ejercicio del principio del cambio navegacional). O pueden corregir las desviaciones ejerciendo su función de organización mediante la contratación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o por la medida más drástica de la recontractación: el despido. Asimismo, se pueden corregir mediante una mejor dirección.

7.2. Áreas en las que se deben establecer los controles

La misión de la empresa se convierte en objetivos y los objetivos en trabajo y resultados. Para que se cumpla la misión de la empresa, debemos controlar los objetivos. Los controles deben estar en los objetivos.

Si una empresa se fija una utilidad mínima del 20% sobre la inversión para asegurar el poderse allegar de capitales, y así poder seguir operando debe establecer un control en este rubro, para que, si no lo alcanza, tomar las medidas oportunas.

7.3. Características de los controles²

7.3.0. Introducción

Para aportar control al administrador, los controles deben tener siete características: económicos, significativos, subordinados a la estrategia, apropiados, oportunos, sencillos y con carácter operativo.

² cfr. DRUCKER, Peter. *La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1975. p.338

7.3.1. Económicos

Cuanto menor el número de controles necesarios, más efectivos serán. Ciertamente, la incorporación de más controles no merma el control. A lo sumo provoca confusión.

Por consiguiente, la primera pregunta que el administrador necesita formularse cuando diseña o utiliza un sistema de control es: ¿Cuál es la información mínima que necesito para saber que ejerzo control?

La respuesta puede variar según los administradores. El tesorero de la empresa sólo necesita conocer la cantidad total invertida en inventarios, y si está aumentando o disminuyendo. El gerente de ventas necesita conocer la media docena de productos y líneas de productos que en conjunto representan el 70 por ciento de inventario - por cierto, con bastante detalle. Pero la cantidad total del inventario no tiene importancia fundamental para él. Y tanto el tesorero como el gerente de ventas en general no necesitan cifras completas de inventario, excepto una o dos veces al año; una muestra más o menos reducida les aportará toda la información que necesitan en los intervalos. Pero el empleado del depósito necesitará cifras diarias - y detalladas.

La capacidad de la computadora para suministrar enormes masas de datos no mejora los controles. Por lo contrario, lo que aporta control es ante todo la pregunta: ¿Cuál es el número más pequeño de informes y estadísticas necesario para comprender un fenómeno y poder anticiparlo? Y luego se pregunta: ¿Y cuál es el mínimo de datos acerca de este fenómeno que aporta un cuadro razonablemente confiable?

7.3.2. Significativos

Los hechos que medirán los controles deben ser significativos en sí mismos - por ejemplo, la posición en el mercado - o deben ser sinónimo de procesos por lo menos potencialmente significativos - por ejemplo, un brusco y acentuado aumento del movimiento de fuerza de trabajo o ausentismo.

Los hechos triviales nunca deben medirse. Uno ejerce control si controla unos pocos procesos que pueden ejercer una influencia importante sobre el desempeño y los resultados. Se pierde el control cuando se intenta controlar infinidad de hechos que son marginales para el desempeño y los resultados.

Los controles siempre deben relacionarse con los objetivos fundamentales y con las prioridades que ellos determinan, con "actividades fundamentales" y con "áreas de conciencia". En otras palabras, los controles deben basarse en la

definición de la empresa acerca de qué es su actividad, lo que será y lo que debe ser.

7.3.3. Subordinados a la estrategia

Lo que no es esencial para la realización de los objetivos de una empresa debe medirse ocasionalmente, y sólo para impedir el deterioro. Debe ser controlado estrictamente por vía de "excepción" - es decir, debe establecerse una norma, la medición se hará periódicamente y sobre la base de muestras, y deben informarse únicamente y con mayor razón considerarse las infracciones importantes a la norma establecida.

Que podamos cuantificar algo no es razón para medirlo. ¿El interrogante es: ¿Un administrador debe atribuir importancia a esto? ¿La atención del administrador debe concentrarse en este asunto? ¿Este es un enunciado válido de las realidades fundamentales de la empresa? ¿Este es el eje apropiado del control, es decir la orientación efectiva que permite la máxima economía de esfuerzo?

Si cuando se diseñan controles no se formulan estas preguntas, acabaremos teniendo una empresa esencialmente incontrolada - pues en ese caso la única alternativa será crear una superabundancia de información de control, hasta el extremo en que la misma ni siquiera será registrada.

7.3.4. Apropiados

Los controles deben ser apropiados para el carácter y la naturaleza de los fenómenos medidos. Ésta bien puede ser la característica más importante; sin embargo, es la que menos se cumple en el diseño real de los controles.

Como los controles ejercen tanta influencia, es importante no sólo seleccionar los adecuados. Si se quiere que los controles aporten una visión exacta y se conviertan en base de la acción efectiva, la medición también debe ser apropiada. Es decir, debe exponer los hechos medidos en una forma estructuralmente válida.

Si el 20% de los clientes realizan el 80% de las ventas de la empresa, lo apropiado es darle más peso al control de este 20% de los clientes, que al 80% restante. De lo contrario los controles serían inapropiados.

7.3.5. Oportunos

Los controles deben ser oportunos. La dimensión temporal de los controles es muy importante.

De nada sirve conocer cuánto se debe pagar de impuestos, después de la fecha en que deben pagarse, la multa en este caso es inevitable.

7.3.6. Sencillos

Los controles deben ser sencillos, fáciles de entender. Los controles complicados no son eficaces. Son fuente de confusión. Desvían la atención de lo que debe controlarse hacia la mecánica y la metodología del control.

7.3.7. Operativos

Los controles deben ser operativos. Es necesario que la acción sea su eje. Su propósito es la acción más que la información. Es posible que la medición indique: "No entendemos lo que ocurre; pero está sucediendo algo que debe ser aclarado"

Los controles deben llegar a aquellas personas que pueden adoptar medidas en virtud de su posición en el flujo de trabajo y en la estructura de la decisión.

CONCLUSIONES

En la introducción fijé el objetivo de la tesis: "Explicar qué es la empresa y cómo administrarla".¹ A partir de este objetivo fui desarrollando los diferentes capítulos, y al final llegué a las siguientes conclusiones:

1a. El fin de la administración es el estudio del manejo de la empresa, por lo que para entender la administración, primero se debe entender a la empresa.

2a. El estudio de la administración es importante porque ha ayudado a un impresionante desarrollo de las empresas, y este desarrollo de las empresas ha traído un bienestar material sin precedentes a países que han promovido el sector empresarial.

3a. La empresa no existe en sí misma, sino que existe para servir a la sociedad, el empresario, motor de la empresa, debe buscar este servicio ayudando a la realización de sus empleados, alcanzando la permanencia en el tiempo y ganando dinero.

4a. Muchos académicos y administradores han encontrado que el análisis de la administración se facilita mediante la organización útil y clara del conocimiento. Al estudiar esta disciplina, resulta útil dividirla en cinco funciones²: planeación, organización, integración de personal, dirección y control, alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan. Los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en consecuencia.³

5a. La empresa tiene unidad, tiene un orden propio, y por lo tanto se debe administrar con una lógica propia, es decir con congruencia.⁴

En la etapa de planeación, después de hacer un diagnóstico, se fija la misión de la empresa. Los objetivos, procedimientos, políticas, presupuestos, estructura, organizaciones, la integración, la dirección y el control, deben girar alrededor de la misión, para que haya congruencia en la forma de administrar la empresa. Se deben seguir las funciones del proceso administrativo.

6a. La administración es un conocimiento universal, le sirve tanto a las microempresas como a las grandes empresas globales, le sirve tanto a las empresas norteamericanas, como a las japonesas o las mexicanas, ha servido

¹ vid supra: Introducción.

² Nota aclaratoria: Muchos autores en lugar de funciones los llaman etapas o procesos

³ KOONTZ & WEHRICH, *Administración. Una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1984 p. 4

⁴ Cfr. GARCÍA-PELAYO Y GROSS, Ramón, *Larousse diccionario Usual*, Ediciones Larousse, México, 1985, p. 142. El diccionario Larousse define a la congruencia como una relación lógica.

para las empresas en el pasado, le sirve a las empresas en el presente y le servirá a las empresas en el futuro.

7a. Nuestra sociedad se está convirtiendo en una sociedad de instituciones, las cuales necesitan un manejo profesional. Lo que hace ver que cada vez será más importante la administración.

8a. Las organizaciones están cambiando constantemente, por lo tanto, su forma de administrarlas. A pesar de esto el fondo de la administración, su parte esencial no ha cambiado y creo que no va a cambiar, seguiremos planeando, organizando, integrando, dirigiendo y controlando nuestras instituciones.

BIBLIOGRAFÍA

- CARLZON, Jan, *El momento de la verdad*, Ediciones Díaz Santos, Madrid, 1991
- COLLINS & PORRAS, *Empresas que perduran*, Norma, Bogotá, Colombia, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill, 1981.
- DRUCKER, Peter, *Gerencia para el futuro*, Norma, Colombia, 1994.
- DRUCKER, Peter, *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas.*, El Ateneo, 1975.
- DRUCKER, Peter, *La innovación y el empresariado innovador*, Hermes, México, 1988.
- ESPINOSA V. Óscar, *El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa*. Fondo de Cultura Económica, México, 1993.
- GENEEN, Harold & MOSCOW, Alvin, *Alta dirección. Las normas básicas para triunfar en los negocios*, Grijalbo, México, D.F., 1987.
- GINEBRA, Joan y ARANA DE LA GARZA, Rafael, *Dirección por servicio. La otra calidad.*, McGraw Hill, México, 1991.
- GINEBRA, Joan, *El liderazgo y la acción*, McGraw-Hill, México, 1994.
- GONZÁLEZ, LEYVA y RUIZ, *Rescate de empresas en crisis*, Thomson Editorial Mexicana, México, 1995.
- Gran Enciclopedia Rialp, Tomo VIII, Ediciones Rialp, Madrid, 1972.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio, *Introducción a la administración, Un enfoque teórico práctico*, McGraw-Hill, México, 1994.
- KOENES, Avelina, *El Plan de Negocios*, Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- KOONTZ & WEIHRICH, *Administración, Una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1994.
- KOTLER, Philip, *Mercadotecnia*, Prentice-Hall, México, 1989.

- GARCÍA-PELAYO Y GROSS, Ramón, *Diccionario Usual Larousse*, Larousse, México, 1985.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- LUTHE, Rodolfo. *La Empresa Humana*, Limusa, México, 1990.
- LLANO C., Carlos, *El nuevo empresario en México*, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- LLANO C., Carlos, *Análisis de la Acción Directiva*, Limusa, México, 1979.
- NACIONAL FINANCIERA, S.N.C., *La micro, pequeña y mediana empresa*, México, 1993.
-
- OCHOA, Miguel; *Futuro ¿adivinarlo?...¿o forjárnoslo?*, International Thomson, México, D.F., 1995.
- PETERS, Thomas J. & Waterman Jr, Robert H., *En Búsqueda de la Excelencia*, Lasser Press, México, D.F., 1984.
- *Procter & Gamble. 150 años de éxito en marketing*. Norma, Bogotá, 1990.
- Revista Líderes del futuro, tomo 1, diciembre de 1995, México, Ferraez comunicación.
- REYES P. Agustín, *Administración moderna*. Limusa, México, D.F., 1994.
- RODRÍGUEZ E., Mauro, *Planeación de vida y trabajo*, El Manual Moderno, México, D.F., 1989.
- RODRIGUEZ V., Joaquín, *Organización Contable y Administrativa de las Empresas*, Ecasa, México, 1994.
- SAMUELSON & NORDHAUS, *Economía*, McGraw-Hill, México, 1993.
- SCHEIFLER A, Javier, *Historia del pensamiento económico*, tomo 1, México, 1980.
- SERVITJE, Lorenzo, *Manual de Doctrina Social Cristiana*, Instituto Mexicano de Doctrina Social Cristiana, México, 1991.
- STONER & FREEMAN, *Administración*, Prentice-Hall, México, 1994.

- WOO-CHOONG, Kim, *El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo*. Grupo Editorial Iberoamericano, México, 1993.
- ROGERS & AGARWALA-ROGERS, *La Comunicación en las Organizaciones*, McGraw-Hill, México, 1980.