

875202



**UNIVERSIDAD VILLA RICA**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.**

2  
2ij

**"IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION  
PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
*JOSE LUIS ABONCE GORDILLO*

**DIRECTOR DE TESIS:  
C.P. M.B.A. RAMON RIOS ESPINOSA  
REVISOR DE TESIS:  
C. P. MARTHA G. CANUDAS LARA**

**TESIS CON. VERAGRUZ, VER.  
FALLA DE ORIGEN**

**1998**

**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.

**A MIS PADRES:**

A quienes hoy les correspondo con una pequeña parte todo su apoyo incondicional que a lo largo de mi vida como estudiante me brindaron.

Los cuales me han dando el ejemplo del amor y la ternura en su matrimonio, en nuestra familia y en la vida.

**A MIS HERMANOS:**

A los cuales siempre he tratado de enseñarles lo mejor de mi; para salir adelante en la vida. Y quienes siempre me impulsaron a dar día a día lo mejor de mí.

**A MI NOVIA:**

Wendy, quién siempre estuvo a mi lado, dandome su  
comprensión y ternura.

**A MIS TIAS:**

Que con su apoyo siempre me impulsaron a llegar a este momento.

**A MIS TIOS:**

A los que me precedieron y los que estan, que con sus experiencias me dieron la fuerza para que mi carácter se formara por el camino del bien.

**A MIS PROFESORES:**

Que por el número de los mismos no alcanzaria esta hoja. A ellos les agradezco toda su experiencia, paciencia y bondad de formar en mi una correcta educacion.

**A MIS AMIGAS Y AMIGOS:**

Los cuales estaran en mi recuerdo toda la vida.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

INDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCION.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION                              | 1  |
| - DESCRIPCION DEL PROBLEMA  | 1  |
| - JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION   | 4  |
| - OBJETIVOS   | 7  |
| - HIPOTESIS   | 7  |
| - DISEÑO DE LA INVESTIGACION  | 8  |
| <br>  |    |
| CAPITULO 1.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA<br>LOS NEGOCIOS.         | 19 |
| 1.1.- FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION                                      | 19 |
| 1.2.- DEFINICION DE LA ADMINISTRACION                                       | 23 |
| 1.3.- CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION                                  | 26 |
| 1.4.- LA FUNCION DE LOS ADMINISTRADORES                                     | 33 |
| 1.5.- HABILIDADES REQUERIDAS EN LOS ADMINISTRADORES                         | 40 |
| 1.6.- LA ADMINISTRACION; ARTE CIENCIA O PROFESION.                          | 43 |
| <br>  |    |
| CAPITULO 2.- EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA HASTA<br>NUESTRO TIEMPO. | 48 |
| 2.1.- ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO                               | 48 |
| 2.2.- LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS                                       | 57 |
| 2.3.- LA CALIDAD TOTAL  | 68 |
| 2.4.- REINGENIERIA: LA REVOLUCION ADMINISTRATIVA                            | 81 |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPITULO 3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION</b>                             | <b>91</b>  |
| <b>3.1.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION<br/>        POR PREGUNTA.</b> | <b>91</b>  |
| <b>3.2.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION<br/>        POR VARIABLE.</b> | <b>100</b> |
| <b>3.3.- CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION.</b>                       | <b>104</b> |
| <br>   |            |
| <b>CONCLUSIONES</b>  | <b>107</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b>  | <b>112</b> |

## INTRODUCCION.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

## - DESCRIPCION DEL PROBLEMA

La vida de las empresas micro, pequeñas siempre ha sido espinosa, hoy mas que nunca. Actualmente los micro y pequeños empresarios sufren con mas frecuencia angustias como las siguientes: ¿Con que voy a pagar la próxima nómina y los impuestos? ¿ Como conseguiré que mis clientes me paguen sin tanto retraso? ¿Quien entregará los pedidos, cobrará e irá al banco, hoy que no vino el chofer? ¿ Como podre lograr que mi personal "se ponga la camiseta"? ¿Como enfrentaré la poderosa competencia extranjera surgida de la actual apertura comercial y la que vendrá con el T.L.C.? ¿ Si las ventas siguen así, hasta cuando sobrevivirá el negocio?.

El mejor aliado de dichos empresarios para afrontar estos y los demás problemas que sufren por la escasez de recursos debiera ser la administración, ya que esta rama del conocimiento se ocupa, precisamente de procurar el máximo aprovechamiento de los recursos de las organizaciones (humanos, financieros, materiales y técnicos) para el logro eficiente de sus objetivos. Tanto que la diferencia fundamental entre las empresas exitosas y las que fracasan radica, ni mas ni menos, que en la eficiencia de la aplicación de la administración. Sin embargo, hasta hoy, esta disciplina ha estado muy alejada de los negocios micros

y pequeños y de sus problemas. Por un lado, la administración que se estudia en las universidades esta orientada predominantemente a la gran empresa industrial. Por esta y otra razones, la mayoría de los egresados suele ver a las pequeñas organizaciones con un profundo desconocimiento y con cierto desdén, Por otra parte, a pesar de la reciente proliferación de autores mexicanos, la mayoría de las obras disponibles sobre administración de empresas están escritas en y para otra realidad muy diferentes a la de México, la de Estados Unidos se refiere, en el mejor de los casos, a teorías y técnicas solo aplicables en las grandes empresas, ya sea mexicanas o no.

Cabe entonces preguntarse ¿Existe una administración para las organizaciones mexicanas micros y pequeñas? En la practica si, pues existen múltiples ejecutivos, ya sean los propios empresarios o sus colaboradores, que día a día enfrenta con éxito problemas administrativos de toda índole (de ventas y mercadotecnia, finanzas, crédito y cobranza, personal etc.). Estos administradores natos han aprendido en la practica, como administrar sus organizaciones a fuerza de tropiezos y dolorosas experiencias. lo mismo que a base de logros, enorme perseverancia y arduo trabajo, así como de una gran intuición y sentido de la observación.

Debemos reconocer que estas empresas son productos del esfuerzo continuo, de la astucia, de la creatividad y paciencia de sus fundadores, quienes empíricamente

descubrieron como administrar sus negocios y desarrollaron sistemas administrativos rudimentarios, no por ello ineficaces; sin embargo, ante la crisis actual y las condiciones que se avecinan, deben perfeccionarse y depurarse con el apoyo de expertos en administración y de la investigación generada por las universidades.

- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

El momento actual requiere en materias de negocios no solo de brillantes ideas ni de uno y mil sueños; necesita de algo mas que buena fortuna, es imprescindible hoy en día consolidar una estructura de organización acorde al tamaño de la empresa (ni mayor ni menor); necesitamos en los mercados actuales tener mucha información de todo indole en materia administrativa, contable, fiscal pero sobre todo de la primera, para así orientar las decisiones hacia un óptimo funcionamiento de los negocios, sea cual fuere su tamaño.

En otras palabras, es necesario empezar a profesionalizar la conducción administrativa de las empresas.

Es por ello por lo que animados ante las perspectivas de la llamada globalización comercial resulta un imperativo tener a la mano herramientas administrativas que nos ayuden a fortalecer posiciones en los mercados, pero herramientas de fácil aplicación, sin muchas sofisticaciones, comprensibles y sobre todo en un lenguaje simple que nos permita no solo el claro entendimiento sino algo mas importante su aplicación practica.

Por todos es sabido que en nuestro país es alarmante el numero de empresas que cierran. Entre las razones que se ofrecen para explicar tal situación, están las siguientes; que en el mercado esta muy deprimido y que existe el mismo tiempo una gran competencia de productos extranjeros; numero excesivo de tramites y de disposiciones regulatorias que

deben cumplir para operar, aunado a una política fiscal sumamente compleja; la falta de capital y liquidez, agravadas por el alto costo de financiamiento; internamente se señala la baja productividad y , por si fuera poco, el no aplicar técnicas modernas de dirección de negocios redundan en una mala administración de los mismos.

La micro y pequeña empresa constituyen la mayoría preponderante del total de las organizaciones empresariales existente en nuestro país, pese a su gran dinamismo y a encontrarse en casi todas las ramas industriales y de servicios, las empresas de estas dimensiones son las que mas sufren las condiciones actuales.

Mas del 50% de las empresas micro y pequeñas que nacen cada año mueren a causa de la mala administración de sus dueños. Estamos de acuerdo que las condiciones de crisis que estamos viviendo debieran ser la causa, pero según estudios realizados para tal motivo se encuentra que fue falta de administración. Aquí debemos tener claro que entendemos por administración en este contexto. Administración es orden de todos los aspectos: en las cuentas; en los procesos; en las garantías de renta; en la contratación de personal, etcétera.

Hay falta de administración en la micro y pequeña empresa que ya tiene mucho tiempo en el mercado, y si existe esta es !rancherona! en todo caso la fueron inventando. ! la fueron descubriendo! Es como el yerbero. ¿como nos curaban las abuelas, sino con tecitos y con una serie de hierbas que

todavía puedes comprar en el mercado y que funcionan? Pero ya hay técnicas que hacen mucho mas fáciles los procesos, y en este momento las empresas que están atadas a sus recetas propias y no quieren ver que hay técnicas mucho mas adecuadas para resolver sus problemas pueden desaparecer.

## OBJETIVOS

MOSTRAR LA IMPORTANCIA QUE TIENE HOY MAS QUE NUNCA LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA NECESARIA PARA LOS NEGOCIOS.

MOSTRAR LA NECESIDAD QUE TIENEN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE PROFESIONALIZAR LA CONDUCCION ADMINISTRATIVA.

MOSTRAR QUE LA ADMINISTRACION POSEE LAS HERRAMIENTAS ADECUADAS PARA QUE LA MICRO Y PEQUEÑA LOGREN SUS OBJETIVOS.

## - HIPOTESIS

EL USO Y APLICACION DE LA ADMINISTRACION, ASI COMO DE LAS TECNICAS Y HERRAMIENTAS QUE LA CONFORMAN, SON VITALES HOY MAS QUE NUNCA PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

- DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Las variables que se utilizaran en la presente investigación para los efectos de comprobación de la hipótesis son la siguientes:

- 1.- Licenciado en administración.
- 2.- Administración.
- 3.- Herramientas administrativas.
- 4.- Proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control).
- 5.- administración del personal.
- 6.- administración financiera.
- 7.- administración de las ventas.

DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION:** Persona con estudios universitarios de administración, que cumplió con un plan de estudios y obtuvo su licenciatura con la presentación de un examen profesional.

**ADMINISTRACION:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la

organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas

**HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS:** Técnicas y procedimientos de la administración que se utilizan para la buena toma de decisiones y marcha de un negocio.

**PROCESO ADMINISTRATIVO:** Forma sistemática de hacer la planeación, organización, dirección y control en una empresa.

**Planeación.** Implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales, esbozando la forma en que dichas tareas deben ser realizadas, e indicando el momento en que se deben ejecutar.

**Organización.** Significa la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación a diversos individuos, grupos o ambos dentro de la empresa. Esta función crea los mecanismos para poner los planes en acción.

**Dirección.** Significa que los administradores dirigen e influncian a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales. Crean la atmosfera adecuada y de ese modo ayudan a los subordinados a dar su mejor esfuerzo.

**Control.** Significa que los administradores tratan de asegurarse de que la organización siga la dirección correcta en la obtención de sus metas. Si alguna parte de la

organización se ha desviado del camino, los administradores tratan de averiguar porque y arreglan las cosas

**ADMINISTRACION DE PERSONAL:** El desarrollo y administración de políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción y una adecuada seguridad en el mismo.

**ADMINISTRACION FINANCIERA:** Es la función de detectar las fuentes de los recursos financieros así como la correcta aplicación de estos recursos para lograr los objetivos de la empresa.

**ADMINISTRACION DE LAS VENTAS:** Es el proceso en el cual se determinan los objetivos, el diseño de las estrategias. la estructura, el tamaño. las compensaciones de los vendedores, y el reclutamiento y la selección, capacitación, supervisión y evaluación de estos.

## ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

| VARIABLE                       | PREGUNTA       |
|--------------------------------|----------------|
| - Licenciado en administración | 1, 2, 3        |
| - Herramientas administrativas | 4              |
| - Proceso administrativo:      |                |
| Planeación                     | 5, 6, 7        |
| Organización                   | 8, 9, 10       |
| Dirección                      | 11             |
| Control                        | 16, 17, 18     |
| - Administración del personal  | 12, 13, 14, 15 |
| - Administración financiera.   | 19, 20, 21, 22 |
| - Administración de las ventas | 23, 24, 25     |

## CUESTIONARIO

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EMPRESA \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA: \_\_\_\_\_

MARQUE(--X--) LA RESPUESTA APROPIADA EN CADA CASO.

El siguiente cuestionario es parte de la investigación de campo que realizo para la elaboración de mi tesis; por favor sea usted sincero al contestar las preguntas.

1.- Existe dentro de su negocio una persona con estudios de licenciatura en administración de empresas.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- Ha utilizado alguna vez los consejos o servicios de un licenciado en administración de empresas para su negocio.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.- Considera necesario la contratación de un licenciado en administración de empresas para la buena marcha de su negocio.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.- Considera usted que en su negocio se aplican técnicas y herramientas administrativas al tomar decisiones relacionadas con su negocio.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PODRIA MENCIONAR ALGUNAS DE ELLAS

---

---

---

---

---

5.- Cuenta la empresa con objetivos y planes bien definidos para las distintas áreas funcionales ( ventas, compras, personal, finanzas entre otras).

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6.- Existen políticas escritas dentro de la empresa.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7.- Reflejan las políticas , los objetivos básicos de la organización.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8.- Cuenta la empresa con un manual de organización.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9.- Existen niveles de autoridad y responsabilidad bien definidos en toda la organización.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10.- Están definidas y por escrito las funciones de cada uno de los trabajadores.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11.- considera usted que en la empresa existe un clima organizacional adecuado para alcanzar las metas de la empresa.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12.- Se han elaborado análisis de los puestos en la organización.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13.- Se capacita al personal de nuevo ingreso.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14.- Se lleva a cabo la evaluación del desempeño.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15.- Se han determinado por escrito los requisitos mínimos de ingreso para cada puesto en la empresa.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16.- Cuenta la empresa con un manual de procedimiento.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17.- Existe algún tipo de control para los planes y programas de la empresa.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18.- Se comparan los resultados con los planes esperados.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

19.- Se utiliza la técnica de flujo de efectivo para la administración del efectivo.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20.- Se cuenta al momento con los saldos por pagar de las cuentas de proveedores y acreedores diversos.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

21.- Existen políticas establecidas por escrito para determinar la duración del periodo del crédito así como los descuentos por pronto pago.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

22.- Cuenta la empresa con un programa de cobros.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

23.- Conoce usted el perfil de sus compradores  
(características, motivaciones, actitudes, costumbres,  
hábitos, etc.).

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

24.- Existe algún programa de motivación y estímulos para  
sus vendedores.

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

25.- Considera usted que los vendedores "tienen la camiseta de la empresa puesta".

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## CAPITULO 1.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION PARA LOS NEGOCIOS.

### 1.1.- FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION.

Quizás no exista una área mas importante en la actividad humana que la de administrar, ya que la tarea del administrador a todos los niveles y en todo tipo de empresas consiste en crear y mantener un ambiente adecuado en el que los individuos, trabajando en grupo, puedan llevar a cabo funciones y objetivos preestablecidos. En otras palabras, el administrador tiene la responsabilidad de tomar las acciones necesarias que permitan a los individuos hacer mejores contribuciones a los objetivos colectivos.

Desde que las personas empezaron a organizarse en grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr individualmente, la administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad depende cada vez mas del esfuerzo de grupo, y en tanto los grupos organizados se han hecho mas grandes, la tarea del administrador ha adquirido mas importancia.

Administrar es esencial para toda cooperación organizada, así como para cualquier nivel de la organización de una empresa. Esta función no es exclusiva del presidente de una empresa o del general del ejercito, sino también

corresponde la supervisor de almacén o al comandante de brigada. en tanto que debilidad y dificultades pueden aparecer en cualquier nivel administrativo, la dirección efectiva y perceptiva exige que todos aquellos responsables del trabajo de otros, en todos los niveles y en cualquier tipo de empresa, se consideren a si mismo como administradores.

Los administradores influyen en todas las fases de nuestras organizaciones modernas. Los administradores de plantas industriales administran los procesos de manufactura que producen nuestras ropas, alimentos y automóviles. Los administradores de ventas mantiene una fuerza de ventas que comercializa los bienes. Los administradores de personal proporcionan a las organizaciones una fuerza de trabajo competente y productiva.

Nuestra sociedad no podría existir tal como la conocemos actualmente, o no podría mejorar su estatus actual si no contara con una corriente uniforme de administradores que guiaran sus organizaciones. La administración efectiva se esta volviendo rápidamente el principal recurso de los países desarrollados y el recurso mas necesitado por los países en desarrollo. En síntesis, nuestro país hoy mas que nunca necesita de buenos administradores.

Ademas de ser importante para nuestra sociedad como un todo, la administración es vital para muchos individuos simplemente porque estos pueden ganarse la vida siendo

administradores. Muchos individuos que actualmente se instruyeron para ser contadores, maestros, financieros o aun escritores finalmente se ganan la vida siendo algún tipo de administradores. En el corto plazo, la demanda de administradores puede variar un tanto de un año a otro. Sin embargo, en el largo plazo, los puesto administrativos pueden redituvar altos salarios, estatus, trabajo interesante, desenvolvimiento personal, e intensos sentimientos de realización. Ademas de comprender la importancia de ser un administrador y sus beneficios potenciales relacionados, los prospectos de administradores deben conocer lo que implica la tarea administrativa.

Esencialmente, la función de los administradoras consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de las metas.

Todas las organizaciones existen para algún propósito u objetivo y los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos organizacionales para hacer que las organizaciones logren sus propósitos. La administración desplaza las organizaciones hacia estos propósitos o metas asignando actividades que ejecutan los miembros de la organización. si estas actividades son diseñadas en forma efectiva, la producción de cada trabajador individual representa una contribución para el logro de las metas organizacionales. La administración se esfuerza por fomentar la actividad individual, que conduce al logro de las metas

organizacionales y pretende eliminar la actividad individual, que obstruye el logro de las metas de la organización. No existe una idea mas importante para la administración que las metas. La administración no tiene sentido sin metas que alcanzar. La administración debe tener presentes las metas organizacionales en todo momento.

## 1.2.- DEFINICION DE LA ADMINISTRACION

A la administración se le ha llamado "el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas". Esta definición de Mary Parker Follett se centra en el hecho de que los administradores cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas que se requieran, no desempeñando ellos mismos esas tareas.

La administración es eso y mucho mas, y de ahí que ninguna definición haya sido aceptada en forma unánime. Esta exposición comenzara con una definición un poco mas compleja, a fin de poner de relieve otros aspectos importantes:

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se define la administración como un proceso porque todos los administradores, prescindiendo de sus habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr sus metas deseadas.

1.- La planeación implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica y no en una simple corazonada.

2.- La organización significa que los administradores coordinan los recursos materiales y humanos de la organización. La eficacia de una organización depende de su capacidad de ordenar los recursos para lograr las metas. Es obvio que cuando mas integrado y coordinado este el trabajo de una organización, mas eficaz sera la organización. Obtener esa coordinación forma parte del trabajo del administrador.

3.- La dirección describe como los administradores dirigen e influncian a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales. Crean la atmosfera adecuada y de ese modo ayudan a los subordinados a dar su mejor esfuerzo.

4.- El control significa que los administradores tratan de asegurarse de que la organización siga la dirección correcta en la obtención de sus metas. Si alguna parte de la organización se ha desviado del camino, los administradores tratan de averiguar por que y arreglan las cosas.

Esta definición indica asimismo que los administradores utilizan todos los recursos de la organización (sus finanzas, equipo, información y personal) para alcanzar sus metas. Las personas son el recurso mas importante de

cualquier organización, pero los administradores limitarían sus logros si no recurrieran además a otros recursos disponibles. Por ejemplo, el gerente que desee aumentar las ventas no sólo intentara motivar la fuerza de ventas, sino que también aumentara el presupuesto de publicidad. De ese modo usa tanto los recursos financieros como los humanos para alcanzar la meta.

Por último esta definición afirma que la administración consiste en cumplir con las "metas formuladas" de la organización. Ello significa que los administradores de cualquier organización (una universidad, la oficina de recaudación de impuestos de un país o un equipo deportivo) tratara de conseguir finalidades específicas. Desde luego, estos fines son peculiares de cada organización. La meta establecida de una universidad sera dar a los estudiantes una educación integral en una comunidad académica. La meta de un equipo deportivo sera ganar todos los juegos de la temporada. Cualquiera que sean las metas de una organización particular, la administración es el proceso en virtud del cual se consiguen esos objetivos.

### 1.3.- CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

Para entender mejor la administración y su naturaleza única, se exponen diez características selectas de la administración. Partes de lo que se comenta en este punto han estado implícitas en el punto anterior., pero una lista tal como la que sigue sera benéfica para cualquier persona que se inicia en la administración.

1.- La administración sigue un propósito. La administración se refiere al logro de algo específico como un objetivo. El éxito administrativo está comúnmente medido por el grado hasta el cual se han logrado los objetivos. La administración existe porque es un medio efectivo para lograr que se ejecute el trabajo necesario. El hecho de que un ejecutivo tenga cierto número de subordinados que dependen de él no hace que sea, ipso facto, un gerente. Una calificación es que los esfuerzos del grupo contribuyen al logro específico.

2.- La administración hace que las cosas sucedan. Los gerentes centran su atención y sus esfuerzos en producir acciones exitosas. Saben cuando comenzar, que hacer para mantener las cosas en movimiento y como continuarlas.

La administración es aceptable porque por medio de ella se logran las cosas que la gente sabe que deben hacerse y que desea se hagan, pero se dan cuenta de que quizá no se

realicen si no esta presente la administración. Esto significa que, en algunos casos, la persona a cargo de la administración puede encontrar que no esta "ganando un concurso de popularidad", pero los miembros de su grupo lo respetan. El miembro de la administración se lleva bien con su gente no solo porque le agrada, sino también porque es firme, útil y porque espera lo mejor. A su vez, su gente esta contenta con contar con ese miembro administrativo porque están progresando.

3.- La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros.

Para participar en la administración se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan por, con y mediante los esfuerzos de los miembros del grupo. Esto es mucho mas difícil de lo que parece. La pauta acostumbrada es que una persona adquiera habilidad en cierto tipo de trabajo especializado y obtenga ascensos y progreso adquiriendo mas conocimientos y capacidad en este determinado campo de especialización. Pero llegar el momento en que un progreso posterior requiere cambiar de ser un especialista a ser un miembro de la gerencia. Ahora, la principal medida del éxito se convierte en fijar y proteger acuerdos sobre los objetivos apropiados y hacer que otros realicen estos objetivos específicos. El grado de éxito con el que se haga este cambio determina las potencialidades del nuevo gerente.

Es importante que el especialista reconozca esta diferencia al entrar al trabajo administrativo. Es muy frecuente que el vendedor que ha sido ascendido a gerente de ventas distrital siga siendo un vendedor; el experto en capacitación de empleados, al ser ascendido a ayudante del gerente de personal, continua siendo un experto capacitador; y el ingeniero de estudio de tiempos promovido a gerentes de la planta, fracasa en la administración de la planta, al seguir siendo esencialmente un ingeniero de estudio de tiempos.

4.- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos aptitudes y practica. Hay una gran diferencia entre lograr que los vendedores vendan y saber como vender; entre que los empleados hagan uso de su capacitación y capacitar; y entre hacer que los obreros produzcan los artículos de una empresa y conocer los detalles sobre la forma de ejecutar los diversos trabajos.

La habilidad técnica es extremadamente importante para cumplir con un trabajo asignado, pero la función del miembro administrativo no requiere básicamente pericia técnica especializada. Muchos gerentes fueron expertos técnicos o especializados antes de entrar al trabajo administrativo. Esto es muy común en una época de especialización. Los antecedentes y la habilidad técnica pueden ayudar mucho al futuro gerente. Sin embargo, la consideración importante es

que se requiere otra especialidad al entrar al trabajo gerencial: administrar con eficacia.

5.- La administración es una actividad, no una persona o grupo de personas. La palabra "dirección" es un término más preciso y descriptivo que administración. Sin embargo, el uso popular ha hecho de administración el término más ampliamente aceptado. En consecuencia, es erróneo referirse a una clase económica, a una clase social o a una clase política como administración. La administración no es gente, es una actividad igual a la de caminar, leer, nadar o correr. Los individuos que administran pueden ser designados como gerentes, miembros de la administración o directores ejecutivos. Además, la administración es una actividad diferente. Puede ser estudiada obteniendo conocimientos acerca de ella y adquiriendo destreza en su aplicación.

6.- La administración es ayudada, no reemplazada, por la computadora.

La computadora es una herramienta muy poderosa de la administración. Puede ampliar la visión del gerente y agudizar sus percepciones proporcionando información para las decisiones clave y facilitando el uso de métodos gerenciales cuantitativos. La computadora ha hecho que el gerente pueda practicar análisis que van mucho más allá de las capacidades analíticas del ser humano. No es exageración afirmar que es probable que la computadora haya contribuido

mas a nuestro actual desarrollo administrativo que cualquier otra entidad aislada. Y continuara contribuyendo mucho mas en el futuro. Las capacidades actuales de la computadora sobrepasan a la habilidad gerencial para usarla en forma total y efectiva. Los gerentes se han visto obligados a revisar sus procesos analíticos y de juicio, en vista de las casi increíbles capacidades de procesamiento y de retroalimentación de la computadora moderna.

Sin embargo, el gerente debe proporcionar el juicio, la imaginación, la interpretación y la evaluación de lo que signifiquen los datos en un caso específico individual. La computadora nos obliga a pensar, a fijar criterios. Esencialmente cumple ordenes. Su usuario debe aclarar los objetivos, determinar las premisas que deban considerarse e interpretar las respuestas que se proporcionan. Debido a la baja probabilidad de éxito, es dudoso que el general George Washington haya cruzado el río Delaware si hubiera contado con una computadora que le ayudara a decidir. El uso de botes que hacían agua de noche, en medio de una tormenta de nieve, para enfrentar a un enemigo numéricamente superior habrían negado la expedición. Las abrumadoras posibilidades eran de que la misión no tendría éxito. Sin embargo, a pesar de tales razones, el general Washington creyó que podría tener éxito, que podría apoderarse de la iniciativa; corrió el riesgo, y gano su objetivo.

7.- La administración esta asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo. Este énfasis en el grupo descansa en el hecho fundamental de que una empresa cobra vida para alcanzar determinados objetivos, los que se logran con mas facilidad por medio de un grupo y no por una sola persona. Por ejemplo, por medio de un grupo los recursos pueden aumentarse, los miembros pueden dispersarse en el tiempo y en el espacio y se mantiene la continuidad del esfuerzo. La gente se convierte en miembro de una empresa con el fin de satisfacer sus necesidades y porque cree que sus ganancias sobrepasaran a sus perdidas o responsabilidades como miembro de un grupo. Sin embargo, también es cierto que la administración es aplicable a los esfuerzos de un individuo. Una persona administra sus asuntos personales. Pero la referencia mas amplia y mas importante es a un grupo.

8.- La administración es un medio notable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana. La administración influye en su ambiente. Si un gerente a si lo desea, puede hacer mucho para mejorar el medio en que se desarrolla y el de sus colaboradores, para estimular a hombres y mujeres hacia mejores cosas y para hacer que ocurran acciones favorables. Las frustraciones y desengaños presentes y pasados no deben tomarse por lo que son y considerarlos pasivamente como inevitables. Un administrador puede progresar; puede aportar visión, esperanza, acción y el

logro de las mejores cosas de la vida. El impacto sobre su ambiente es una característica vital de la administración.

9.- La administración es intangible. Ha sido llamada la fuerza invisible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos y métodos, empleados entusiastas, espíritu boyante y adecuada producción de trabajo. Pero, en su mayor parte, estos resultados pasan inadvertidos. Por extraño que parezca, en algunos casos la identidad de la administración queda de relieve por su ausencia o por la presencia de su opuesto directo, la mala administración. Los resultados de la administración se notan rápidamente, y por su presencia la identidad de la administración queda en un foco claro.

10.- Los que practican la administración no son necesariamente los propietarios. Administrador y propietario no necesariamente son sinónimos. Es cierto que en algunas empresas los propietarios y los administradores son los mismos, pero en muchos casos los administradores forman un grupo por completo separado, distinto y aparte del de los propietarios. De hecho, existen un grupo administrativo en nuestra actual sociedad. Los miembros de la gerencia manejan la empresa a nombre de los propietarios que tienen derechos o poseen riquezas económicas.

#### 1.4.- LA FUNCION DE LOS ADMINISTRADORES.

Una definición funcional describe a los administradores como planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización. En realidad, todo administrador (desde el director de programas de un club universitario hasta el presidente ejecutivo de una empresa multinacional) asume una gama mucho mas amplia de papeles o funciones para conducir la organización a sus objetivos establecidos. En este punto del marco teórico se expone el aspecto mas detallado de lo que hacen los administradores, especificando mas a fondo lo que son.

Los administradores trabajan con y por medio de otras personas. El término personas comprende no solo a los subordinados (subalternos) y supervisores, sino también a otros administradores en la organización. "Personas" también incluye a individuos que no pertenecen a la organización (clientes, proveedores, representantes sindicales y otros). Esas personas y otras proporcionan bienes y servicios o bien utilizan el producto o servicio de la organización. Así pues, dentro o fuera de su organización los administradores trabajan en cualquier nivel con todo aquel que les ayude a obtener las metas de la organización o de la unidad.

Ademas, en toda organización trabajan juntos para establecer las metas a largo plazo y planear como cumplir con ellas. También trabajan juntos para suministrarse reciprocamente la información exacta que necesitan para ejecutar las tareas. Por consiguiente, los administradores actúan como canales de comunicación en el interior de la organización.

Los administradores son responsables y ademas deben asumir la responsabilidad de los resultados. A ellos les compete verificar que las tareas especificas sean efectuadas debidamente. Se les evalúa atendiendo a la eficacia con que coordinan la realización de dichas tareas. También son responsables por las acciones de sus subordinados. El éxito o fracaso de estos últimos es un reflejo directo del éxito o fracaso de los administradoras.

Todos los miembros de una organización, incluidos los que no pertenecen a la categoría de administradores, son responsables por sus tareas particulares. La diferencia radica en que los administradores son responsables no solo por su propio trabajo, sino también por el de los demás.

Los administradores tienen subordinados y otros recursos de los cuales se valen para realizar un trabajo, por lo cual pueden lograr mas que los no administradores pues estos no cuentan mas que con su esfuerzo personal. Ello significa por supuesto que se espera que los administradores

consigan mas que los otros integrantes de la organización; es decir, tienen la obligación de dar un mayor rendimiento. Sin duda todo esto extraña un riesgo, ya que la necesidad de realizar mas trabajo se acompaña de la necesidad de recurrir a otros para que se lleve a cabo. En efecto, a menudo los administradores sienten ansiedad ante la responsabilidad de realizar cosas que escapan a su control inmediato; su ansiedad sera mucho mas intensa si tienen un interés financiero y personal en la empresa; por ejemplo, si poseen cantidades importantes de acciones en ella.

Los administradores equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades. En todo momento un administrador se halla frente a varios problemas, metas y necesidades de la organización, lo cual requiere su tiempo y recursos (tanto de orden humano como material). Dado que tales recursos siempre son limitados, el administrador debe encontrar un equilibrio entre las diversas metas y necesidades. Así algunos ordenan las tareas diarias por orden de prioridad: las cosas mas importantes se hacen de inmediato y las menos importantes se posponen un poco. De ese modo aprovechan mejor su tiempo.

Los administradores han de decidir asimismo quien llevara a cabo una tarea particular y deben asignar el trabajo al subordinado idóneo. Aunque en teoría a cada persona conviene encomendarle las tareas que mas le gusten, ello no siempre es posible. Algunas veces la capacidad

Individual es el factor decisivo, y el trabajo se asigna al mas apto para ejecutarlo; pero otras veces se asigna una persona menos capaz para realizar una tarea con fines de que adquiriera experiencia en ella. Y otras veces la escasez de recursos humanos o de otro tipo dicta otras razones en la asignación del trabajo. Con frecuencia los gerentes se hallan atrapados entre necesidades opuestas de carácter humano y organizacional; entonces deben fijar prioridades.

El administrador debe pensar en forma analítica y conceptual. Para ser un pensador analítico, necesita saber dividir un problema en sus componentes, analizarlos y luego llegar a una solución factible. Pero mas importante aún: ha de ser un pensador conceptual, capaz de ver la tarea entera en forma abstracta y relacionarla con otras. Pensar en determinada tarea en relación con sus implicaciones mas generales no resulta sencillo. Pero eso es indispensable para que el administrador alcance las metas de la organización en general y las de una unidad individual.

Los gerentes son mediadores. Las organizaciones están constituidas por seres humanos, y estos a veces están en desacuerdo o riñen. Las disputas dentro de una unidad y organización pueden disminuir la moral y la productividad, pudiendo volverse tan desagradables o negativas que los empleados competentes algunas veces optan por abandonar la organización. Tales hechos obstaculizan la obtención de las metas de la unidad u organización; en consecuencia, a veces

los gerentes asumen un papel de mediadores y resuelven las disputas antes que escapen a su control. Para arreglar los pleitos es requieren habilidad y tacto; si los gerentes no los manejan con cuidado, tal vez descubran con desaliento que no han hecho mas que empeorar las cosas.

Los gerentes son politicos. Ello no significa que la organización espere que sus gerentes se presenten como candidatos a un puesto publico (a menos que esa sea la finalidad de la organización). Por el contrario, significa que han de crear relaciones y servirse de la persuasión y el compromiso para lograr las metas de la empresa, del mismo modo que los politicos hacen todo eso para que sus programas sean aprobados.

Los gerentes deben adquirir ademas otras cualidades politicas. Todos los que son eficientes "juegan a la politica" al crear redes de obligaciones mutuas con otros colegas. A veces se ven obligados a formar alianzas o coaliciones, o bien a unirse a ellas. Los gerentes recurren a esas relaciones con el propósito de obtener apoyo para sus propuestas o decisiones y conseguir la cooperación en la realización de diversas actividades.

Los gerentes son diplomáticos. Cumplen a veces la función de representantes oficiales de sus unidades de trabajo en las reuniones de la organización. Pueden representarla en su totalidad o bien representar a una

unidad particular en el trato con clientes, proveedores, contratistas, funcionarios del gobierno y personal de otras empresas.

Los gerentes son símbolos. Personifican ante los miembros de la organización y ante observadores los éxitos o fracasos de ella. También en este caso se les considera responsables de cosas sobre las cuales tienen poco o nulo control, pudiendo ser útil para la organización asignarles tal responsabilidad.

Las frecuentes destituciones de los entrenadores de equipos deportivos profesionales, por citar un tipo de gerente, a menudo revisten una importancia simbólica.

Los gerentes toman decisiones difíciles. Toda organización afronta dificultades de cuando en cuando. Prácticamente son ilimitados el número y tipos de problemas que pueden presentarse: dificultades de orden financiero, problemas con los empleados o diferencias de opinión en lo tocante a la política organizacional, por nombrar unos cuantos. Los gerentes son las personas que tienen la obligación de hallar la solución a problemas difíciles y no dar marcha atrás en su decisión aún cuando ello los haga impopulares.

Las breves descripciones de estos papeles o funciones gerenciales muestran que los gerentes han de cambiar de rol frecuentemente y mantenerse alertas ante el papel que se

necesite en un momento dado. La capacidad de reconocer el papel que debe desempeñarse y saber cambiar de papel fácilmente es una característica del gerente eficaz.

#### 1.5.- HABILIDADES REQUERIDAS EN LOS ADMINISTRADORES.

Ningún análisis de los recursos organizacionales podría considerarse completo sin una mención de las habilidades administrativas, pues éstas son tal vez la principal determinante de la efectividad y la eficiencia de los administradores. "Según un artículo realizado por Robert L. Katz, el éxito administrativo depende principalmente del desempeño mas que de los rasgos de personalidad. Katz también afirma que la habilidad de los administradores para la ejecución es un resultado de las habilidades administrativas que poseen. Si los administradores tienen las habilidades administrativas necesarias, tal vez tendrán un buen desempeño y serán relativamente exitosos. Por otra parte, si los administradores no tienen las habilidades administrativas necesarias, probablemente tendrán un desempeño pobre y también una falta de éxito relativa".

Katz indica que tres tipos de habilidades son importantes para un desempeño administrativo exitoso. Los administradores deben tener habilidades técnicas, habilidades conceptuales y habilidades humanas. Las habilidades técnicas implican el uso de conocimientos especializados y el dominio en la aplicación de técnicas y procedimientos relacionados con el trabajo. Algunos ejemplos de habilidades técnicas incluyen ingeniería, programación de computadoras y contabilidad. Las habilidades técnicas se

refieren principalmente al trabajo con "cosas": procesos u objetos físicos. Las habilidades humanas son aquellas que desarrollan la cooperación dentro del grupo que esta siendo dirigido. Las habilidades humanas implican el trabajo con actitudes, con comunicación, con individuos y con grupos, y con intereses individuales; en síntesis, el trabajo con personas. Las habilidades conceptuales se refieren a la habilidad de concebir la organización como un todo. Los administradores que poseen habilidades conceptuales tienen mayor capacidad para entender la forma en que las diversas funciones de la organización se complementan entre si, la relación de la organización con su medio ambiente, y la forma en que los cambios en una parte de la organización afectan al resto de los elementos de la organización.

Básicamente, a medida que uno se desplaza de los niveles administrativos inferiores hacia los superiores, las habilidades conceptuales se hacen muy importantes y las habilidades técnicas adquieren una importancia menor. El argumento que apoya esto es que a medida que los administradores avanzan en una organización, sus tareas tienen menor relación con la actividad de producción o con las áreas técnicas y mayor con la dirección de la organización como un todo.

Las habilidades humanas, sin embargo, son de gran importancia para los administradores de los niveles alto, medio y bajo o de supervisión. El común denominador de todos los niveles administrativos son las personas.

#### 1.6.- LA ADMINISTRACION: ARTE, CIENCIA O PROFESION

Algunos autores han definido la administración como un arte, pero la definición no es universalmente aceptada. En general se admite que la administración supone cierto grado de destreza. Pero fuera de eso, actualmente se debate la forma en que debería clasificarse: ¿como arte, como ciencia o como profesión?

#### ¿ES LA ADMINISTRACION UN ARTE O UNA CIENCIA.

En un discurso pronunciado ante una conferencia internacional sobre administración, Luther Gulick, un educador y autor de obras de administración, la definió como una "disciplina" que "busca entender sistemáticamente por que y como los hombres trabajan juntos para alcanzar objetivos y hacer que estos sistemas cooperativos sean mas útiles para la humanidad". Según Gulick, la administración cumple con los requisitos de una disciplina por haber sido estudiada durante cierto tiempo y estar organizada en una serie de teorías. Aunque a su juicio, tales teorías son todavía demasiado generales y subjetivas, mostraba optimismo al decir que la administración iba a convertirse en una ciencia: se estaba estudiando de manera sistemática y las teorías actuales se estaban probando con la experiencia.

Esta disciplina, afirmaba Gulick, llegaría a ser una verdadera ciencia cuando la teoría pudiera guiar a los gerentes indicandoles que hacer en una situación particular

y permitiéndoles predecir las consecuencias de sus acciones. Henry M. Boettinger, funcionario de una empresa y conferencista de temas administrativos, sostiene por su parte que la administración es un arte, "una manera de poner orden en el caos". En su opinión, la pintura o la poesía (así como cualquier otras de las bellas artes o ramas del arte literario) requiere tres componentes: la visión del artista, el conocimiento del oficio y la comunicación eficaz. En estos aspectos la administración es un arte, ya que requiere los mismos componentes. Y por ello, del mismo modo que el talento artístico puede cultivarse por medio de la educación, es posible hacer lo mismo con el talento administrativo en formas similares a las utilizadas en la formación de los artistas.

Parece muy probable que pasaran todavía muchos años antes que la administración se asemeje mas al arte que a la ciencia. Cada día que pasa adquirimos nuevos conocimientos sobre esta disciplina y, en muchos casos, podemos recomendar con seguridad medidas específicas. El empleo de la computadora ha mejorado notablemente nuestra capacidad de hacer predicciones validas, pero aún esta lejano el día en que poseamos las teorías y la exactitud de predicción que caracterizan a la ciencia. En efecto, la administración esta a la zaga de las ciencias de la conducta a las que recurre. Aun queda mucho por descubrir en torno a la interacción del ser humano, la estructura social de las organizaciones y

tantas otras cosas. Mientras nuestro conocimiento no sea mas completo, los gerentes habrán de recurrir a su juicio falible, a su intuición y, con frecuencia, a información insuficiente. Así pues, aunque algunos aspectos de la administración se han vuelto mas científicos, gran parte de ella sigue siendo un arte.

#### ¿ES LA ADMINISTRACION UNA PROFESION.

Hemos dicho que la administración es en parte un arte y en parte una ciencia. Ahora preguntar: ¿Es una profesión? Edgar H. Schein autor de diferentes libro sobre administración comparó las cualidades principales de los profesionales con las del gerente. En particular señala tres características.

En primer lugar, los profesionales basan sus decisiones en principios generales. La existencia de ciertos principios confiables de la administración se advierte en los cursos y en los programas de adiestramiento para quienes la ejercen. Si bien los principios comunes de la mayor parte de los administradores y de los teóricos no se aplican perfectamente en todos los casos, las pautas particulares muestran gran confiabilidad. Por ejemplo, la simple pauta conductual "elogia en publico y critica en privado" casi siempre da buenos resultados, aunque en ocasiones resulta contra producente.

En segundo lugar, los profesionales adquieren esta condición por su desempeño, no por favoritismo ni otros factores ajenos al trabajo en cuestión.

Por desgracia, en la práctica los administradores consiguen a veces posiciones gerenciales gracias a sus relaciones con personas en el poder o por otros factores ajenos al trabajo. Además, no existe un consenso sobre los criterios objetivos con los cuales juzgar su desempeño gerencial. Dada la complejidad de los factores que entran en su trabajo, es más difícil juzgar a los gerentes que, por ejemplo, a los abogados o cirujanos.

Por último, los profesionales deben gobernarse por un código estricto de ética que proteja a sus clientes. Debido al conocimiento experto que posee el profesional en un área específica, los clientes lo necesitan y, en consecuencia, se hallan en una posición vulnerable. Schein afirma que todavía no se elabora un código ético de la administración.

Schein concluye que, atendiendo a algunos criterios, la administración es una profesión, pero que no lo es según otros criterios. En el momento actual advertimos muchos signos de que se está avanzando a un mayor profesionalismo, tanto en las organizaciones lucrativas como en las no lucrativas. Las presiones sociales del momento parecen estar intensificando el conocimiento de las normas éticas. El desarrollo de la enseñanza formal de la administración en

las escuelas de posgrado y en los programas de desarrollo para ejecutivos esta difundiendo un acervo de conocimientos y enseñanza de las técnicas que caracterizan al profesionalismo.

## CAPITULO 2.- EVOLUCION DE LA TEORIA ADMINISTRATIVA HASTA NUESTRO TIEMPO.

### 2.1.- ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

A medida que han aumentado el interés, la necesidad y la importancia de la administración, han cobrado vida distintas corrientes de convicciones y puntos de vista que han determinado el desarrollo de la administración.

Como resultado, han aparecido varias escuelas de pensamiento administrativo, empleando cada una ciertas creencias, opiniones y disciplinas para conformar su existencia.

#### PRIMERAS MANIFESTACIONES DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

Las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan aproximadamente al año 1200 A.C., indican el conocimiento y uso de la administración en la dirección de los asuntos políticos. Igualmente, la historia de la antigua Grecia y la del Imperio Romano proporcionan mucha evidencia del conocimiento administrativo, especialmente tratándose de tribunales, practicas gubernamentales, organización militar, esfuerzos de unidad de grupo e implantación de la autoridad. Además, en toda la historia de la civilización occidental la iglesia ha contribuido al conocimiento de la administración, por medio de la formación de una estructura orgánica mundial y

por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa.

Hasta aproximadamente a mediados del siglo XVIII, los pueblos de Europa occidental empleaban básicamente los mismos métodos e implementos de producción que habían estado en uso por casi veinte siglos. Después en el transcurso de unas cuantas décadas se registro una serie de investigaciones y se altero demasiado todo el cuadro de la actividad industrial. Este nuevo periodo al que comunmente se le designa como la Revolución Industrial, produjo una mayor utilización de maquinaria, la centralización de las actividades de producción, la determinación de nuevas relaciones entre empresarios y empleados y la separación de clientes y productores. Bajo estas nuevas condiciones los medios acostumbrados para determinar y llegar a los objetivos no eran enteramente satisfactorios. Aumento la creencia de que podían lograrse mejoras en la administración.

Una pluralidad de hombres contribuyó a este movimiento. Por ejemplo, Charles Babbage, profesor de matemáticas de la Universidad de Cambridge, en Inglaterra, desde la primera mitad del siglo XIX propugno porque en la administración de una empresa se utilizaran los datos precisos obtenidos de investigaciones formales. Es de interés la cita siguiente:

"Visitando muchas fábricas en Inglaterra y Francia Babbage encontró que los fabricantes eran totalmente no científicos- que la mayoría de su trabajo lo hacían intuitivamente-. Para gran sorpresa suya vio que las fabricas eran administradas por métodos tradicionales. Encontró que los fabricantes empleaban poco las ciencias de las matemáticas y que confiaban mas en viejas opiniones que en investigaciones y en conocimientos exactos."

Frederick W. Taylor, 1856-1917, contribuyo mucho al acervo del conocimiento administrativo. Creia que una de las mayores dificultades era la falta de comunicación de lo que esperaban los gerentes, y la falta de conocimiento y comprensión de cuales eran las esperanzas de los empleados. Era necesaria la respuesta a esta pregunta: ¿Que es lo que construye un honrado día de trabajo?.

Si esto podia determinarse, podria servir como base para el entendimiento mutuo y para formar un centro alrededor del cual pudiera construirse una mejor administración. En consecuencia, Taylor llevo a cabo extensos estudios de todos los componentes de la producción: observación, medición cuando era posible, y relación de las aportaciones de cada componente. Su enfoque era una forma precisa y analítica de aprobar o desaprobar hipótesis o presunciones definidas, por medio de experimentos controlados. Su método fue aplicar el método científico a la administración. El resultado llevo a conocerse como

"administración científica". Según explicaba Taylor , estaba basado en cuatro principios:

1.- El desarrollo del mejor método. Esto incluía el análisis de cada trabajo para determinar "el mejor modo" de desempeñarlo. El método apropiado se registraba y se seguía. El empleado era pagado en base a un incentivo financiero recibiendo una paga mas elevada por un trabajo por arriba del estándar.

2.- La selección y el desarrollo de los trabajadores. Esto incluía las técnicas de selección prescritas para determinar al hombre adecuado para hacer un trabajo en particular y su entrenamiento en el mejor método prescrito.

3.- Relacionar y unir el mejor método y al trabajador seleccionado y entrenado. Taylor creía que esto causaría cambios de importancia en el pensamiento administrativo, además de que los no gerentes mostrarían menor resistencia debido principalmente a las mayores percepciones que recibirían.

4.- La estrecha cooperación entre gerentes y trabajadores. Esencialmente esto incluía la división del trabajo y daba a los gerentes la responsabilidad de la planeación y preparación del trabajo.

Henri Fayol, un frances contemporáneo de Taylor, también hizo valiosas contribuciones al pensamiento y

desarrollo administrativos. Fayol era un prospero industrial de un combinado de acero y carbón. Fue un pionero administrativo vital porque hizo generalizaciones universales respecto a la administración, basadas en su aguda visión y experiencia administrativa practica. Proporciono una gran perspectiva de la administración y un marco respecto al cual podia desarrollarse el pensamiento administrativo. Fue pionero del concepto de considerar a la administración como compuesta de funciones. Aun cuando su libro escrito en francés, apareció primero en 1916, sus contribuciones estuvieron un tanto ocultas hasta 1949, cuando una traducción al ingles recibió amplia difusión.

Los esfuerzos de Fayol se referian a la "administración clásica", ya que el foco estaba en la firma en general, no en un segmento aislado de ella, tal como producción, departamento de tornos, o con un puesto en el departamento de tornos como era el caso con la administración científica. Asimismo a diferencia de la administración científica el pensamiento era mas deductivo y menos inductivo. Se destacaban el racionalismo y la consistencia lógica pero las necesidades emocionales y el deseo del individuo para actuar en forma responsable eran ignoradas en su mayor parte.

DESARROLLO ACTUAL DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

Durante los primeros años de la década de 1930 se estaba dando cada vez mayor importancia al hecho de que la gente era un factor importante en la administración a que se establecieran y logaran los objetivos mediante la gente y con ella. En consecuencia el concepto importante en el estudio de la administración debía ser el constituido por los seres humanos, su ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales. Estas consideraciones fueron sostenidas en los famosos estudios Hawthorne, en la planta de Hawthorne de la Western Electric, que son generalmente considerados como la iniciación clásica de un nuevo desarrollo en el pensamiento administrativo. La importancia del liderazgo y de las relaciones humanas fueron resaltadas, y tomó fuerza la creencia de que la aportación de las ciencias de la conducta tales como la psicología y la sociología eran esenciales en el estudio de la administración.

Esta línea de pensamiento ha descubierto una rica influencia útil en los esfuerzos administrativos. Ahora nos damos cuenta de que la información y las herramientas humanas son necesarias para resolver los problemas humanos.

Una persona reacciona ante un evento en términos del significado que el evento tenga para ella. Esto a su vez depende de sus esperanzas, valores y temores condicionadas principalmente por sus experiencias familiares y de grupo y por la influencia de su ambiente total de trabajo incluyendo

las actitudes reglas y sentimientos que componen la estabilidad y aceptación social.

Desde aproximadamente 1950 otro enfoque a la administración esta representando por el uso de las matemáticas o por el énfasis dado a los métodos cuantitativos de análisis. Los datos numéricos se han empleado mucho en la administración pero la aplicación de las matemáticas y de la estadística representaba un nuevo enfoque del tema. Estos enfoques cuantitativos asumen muchas formas diferentes. Por ejemplo, las relaciones y símbolos matemáticos según los ejemplifican las ecuaciones algebraicas, pueden emplearse para representar relaciones básicas de factores que afectan a un problema y para solucionarlo en términos de objetivos selectivos. Además a teoría del muestreo de la estadística puede ser extremadamente útil en la solución de ciertos tipos de problemas administrativos. En la misma forma, la teoría de la probabilidad puede emplearse con ventaja para llegar a determinadas decisiones administrativas.

Otros desarrollos emergieron durante las últimas décadas. Incluyen una concentración de la atención en la toma de decisiones, por lo cual como se toman las decisiones, quién las toma, el ambiente que las afecta y su implantación resultan de primordial importancia. Otros incluyen el estudio de la administración por medio del enfoque de sistemas. En esencia, aquí la convicción es que para una entidad dada todas las actividades están interrelacionadas y

pueden ser identificadas como sistemas interdependientes que forman un patrón o cadena de actividades relacionadas. Mediante el uso de tales cadenas, se comprenden y utilizan mejor los verdaderos significados y la dirección de las varias actividades de trabajo.

#### ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

A partir de estos diversos desarrollos del estudio de la administración, se han originado distintos esquemas de pensamiento respecto a la administración. En la actualidad existen varias escuelas de pensamiento gerencial.

Probablemente las de mayor importancia, y que se incluyen aquí, son las siguientes: (1) escuela de la administración por costumbre, (2) escuela de la administración científica, (3) escuela del comportamiento humano, (4) escuela del sistema social, (5) escuela de administración de sistemas, (6) escuela de administración enfocada a las decisiones, (7) escuela de medición cuantitativa y (8) escuela del proceso administrativo. Hasta cierto grado, los nombres lo explican por si mismos. Algunas son de ámbito relativamente amplio, otras tienden hacia áreas especializadas. Algunas están íntimamente relacionadas; otras tienen poca relación entre ellas. Unas tienden a elaborar o a extender mas los desarrollos de conceptos previamente sostenidos otras toman porciones básicos de diferentes escuelas y, junto con un nuevo núcleo de ideas presentan un nuevo enfoque combinado

en tanto que otras se lanzan en nuevas direcciones empleando conceptos y herramientas enteramente nuevos.

Un repaso rutinario de estas diversas escuelas revela que ponen el énfasis en distintos valores y creencias pero en algunos casos confirman un concepto en particular como representando a la verdad revelando idénticos resultados, o casi idénticos a los obtenidos al sustentar diferentes puntos de vista. Por otra parte algunas de las escuelas pueden originar controversias respecto a una practica administrativa en particular. Sin embargo las semejanzas o las diferencias como pueda ser el caso parecen ser análogas al cuento de los tres ciegos que describían un elefante.

Cada uno dijo como le parecía el elefante del mismo modo los partidarios de cada escuela observan a la administración como conciben que ella es. La perfección o las desventajas podrían radicar en su falso concepto de la administración total.

## 2.2.- LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

La administración por objetivos es una de las grandes aportaciones de la ciencia administrativa de más éxito y sin duda aceptada en las organizaciones que persiguen la optimización de sus recursos.

La administración por objetivos es sin duda la filosofía, técnica y herramienta administrativa más poderosa que hasta hoy se ha puesto en práctica. Puede ser definida como un enfoque totalizador de la administración que incluye por un lado la definición clara de lo que se espera de cada departamento y de cada persona involucrada y que permite evaluar lo que realmente se logra.

La definición de Administración por Objetivos, la señala como un enfoque totalizador de la administración ya que se aplica a todas las funciones de dicha disciplina de la siguiente manera:

- Planeación: La administración por objetivos refuerza la planeación y proporciona el perfil y estructura para el plan operacional y estratégico.

- Organización: La administración por objetivos da estructura y señala cómo la empresa debe ser organizada, aclara los papeles y responsabilidades necesarios para lograr los objetivos planeados.

- Personal: La administración por objetivos da una guía general para determinar qué tipo de gentes es necesaria y qué conocimientos y habilidades deberán ser desarrollados para cubrir adecuadamente la organización diseñada.

- Motivación-ejecución: La administración por objetivos da sentido y establece condiciones para la motivación del personal y despierta su compromiso para la acción. Define además un sistema de reconocimiento equitativo.

- Control: La administración por objetivos proporciona las bases y los estándares para el establecimiento de sistemas de control y su aplicación mediante la evaluación del desempeño individual, grupal y organizacional.

Lo anterior demuestra que la Administración por Objetivos no se limita a lo que lamentablemente muchos autores han entendido simplemente como una herramienta de planeación o de evaluación de desempeño. Es preciso que con amplia visión se entienda esta disciplina y se contemple en términos de enfoque totalizador de la dirección o administración.

Aunque existen principios fundamentales teórico-prácticos que conforman su esencia y doctrina básica, la administración por objetivos es suficientemente flexible y cada organización puede hacer a su medida su propio modelo.

La alta administración de una empresa en su perseverante deseo de continuar su desarrollo y mejoramiento constante de los subsistemas tecnológicos, humanos y administrativos para incrementar su productividad general, habrá de aplicar la administración por objetivos en la dinámica de su organización para los cuales se hacen las consideraciones siguientes:

Beneficios que aportará el sistema de administración por objetivos la integración directiva.

1.- Continuar, crear y promover un trabajo directivo (dirección general y directores de área) con enfoque orgánico e integral que asegure una administración de "dirección" y no de "direcciones", a partir del liderazgo del director general.

2.- Una clara y necesaria orientación a la tarea y resultado productivos y un estilo de trabajo en el que todas las actividades y tareas estén orientadas al logro de los objetivos generales estratégicos de la empresa.

3.- Una visión estratégica que proporcione al grupo directivo como equipo, una conciencia y perspectiva integral y de largo plazo a la cual se subordinen sin excepción cada uno de los objetivos, decisiones, acciones y tareas de las empresas.

4.- El establecimiento de un mecanismo de control que sirva para:

Supervisar

Reorientar

Apoyar

Evaluar el desempeño y

Propiciar el desarrollo personal y profesional del grupo directivo; que en un efecto en cascada se aplique a todos los niveles de mando y personal de la empresa.

5.- Una administración del tiempo del director general más efectiva que le permita el "pensamiento estratégico" y

un mayor "contacto" con todo el personal de la empresa, es decir, una mejor presencia directiva a través de acciones institucionales y optimizaciones de la agenda.

6.- La creación de un ámbito de libertad de acción, creatividad y mejoramiento substancial de los procesos humanos de comunicación e integración, teniendo como modelo a la alta dirección de la empresa.

7.- Una afinación y ajuste de la estructura organizacional de la compañía.

8.- Un incremento en la productividad general de la organización.

#### REQUERIMIENTOS FUNDAMENTALES PARA LA IMPLANTACION EFICAZ DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS A PARTIR DE LA ALTA DIRECCION.

1.- La confirmación y redefinición de la misión de la empresa, sus objetivos generales estratégicos y su consecuente difusión a los niveles claves de decisión.

2.- El análisis y replanteamiento de políticas generales vigentes y la creación de nuevas políticas de acuerdo a las necesidades que la empresa enfrentará a corto, mediano y largo plazo.

3.- Un estilo de dirección (director general) que alterne en paralelo la interrelación personal (acuerdos) y la relación grupal (equipo directivo) enriqueciéndose recíprocamente ambos procesos.

4.- Establecer claramente que la evaluación del desempeño queda directamente relacionada con el sistema de APO, lo que fundamentará y reforzará la equidad interna.

5.- Fortalecer entre los miembros de la alta dirección el sentido de la interdependencia, confianza y el apoyo mutuo como factor necesario para que cada dirección busque la integración y excelencia.

6.- la definición en cada dirección de:

- Su misión.
- Su planeación estratégica.
- Sus objetivos generales estratégicos y
- Sus objetivos anuales interrelacionados con los de otras direcciones.

7.- La creación de una carpeta que contenga los objetivos de las direcciones, significando la síntesis de la acción y resultados que la organización debe lograr. Existirá una carpeta anexa en la que aparezcan las principales tareas y actividades necesarias para la consecución de los objetivos.

8.- La negociación y acuerdo formal (firmado) por el director general y cada uno de los directores de áreas respecto de sus objetivos anuales y tareas.

9.- El análisis de los recursos necesarios tanto humanos como financieros y técnicos que requiere la realización de cada objetivo.

## PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

1.- La administración por objetivos es una filosofía y técnica administrativa que optimiza las funciones de planeación mediante objetivos cuantificados y de control mediante la verificación de resultados. Esta filosofía o técnica de trabajo, requiere además una infraestructura de comunicación e integración que promueva y enriquezca el trabajo en equipo.

2.- Un objetivo es: "La descripción de los resultados que deben de ser alcanzados".

3.- Un objetivo no debe confundirse con la tarea o actividad necesaria para su cumplimiento.

4.- Los objetivos pueden clasificarse en cuatro tipos:

a) Objetivos de rutina. Son aquellos que mantienen el proceso productivo y la operación.

b) Objetivos de solución de problemas. Son aquellos que permiten corregir desviaciones y prever problemas en potencia.

c) Objetivos de innovación. Permiten el crecimiento y el desarrollo de la organización en los subsistemas humano, tecnológico y administrativo.

d) Objetivos de crecimiento personal. Promueven el crecimiento personal y profesional.

5.- Los objetivos de la alta dirección (direcciones) no sólo no deben ser contrarios o excluyentes unos con otros, sino que en muchos casos deben ser compartidos, combinados y sus resultados eficaces serán logrados sólo a través de la sinergia e integración auténtica del equipo directivo.

6.- Los objetivos deben de ser dialogados, negociados y formalmente establecidos sus compromisos entre el director general y cada director responsable.

7.- Todo objetivo debe:

a) Redactarse con el infinitivo de un verbo de acción ejemplo: "producir", "promover", "incrementar", "reducir", etc.

b) Especificar el resultado que se pretende conseguir.

c) Tener una fecha límite de cumplimiento.

d) Ser cuantificado y especificar su costo máximo, es decir, debe ser medible y verificable.

e) Especificar solamente el "qué" y el "cuando" evitando aventurarse en el "porque" y el "cómo".

8.- Todos los objetivos deben ser fácilmente comprensibles, realistas y alcanzables, pero siempre deben constituir un reto para sus responsables.

9.- Deben registrarse por escrito teniendo jefe y colaborador un ejemplar de cada objetivo.

10.- La suma acumulada de objetivos por área debe de ser igual al objetivo general estratégico anual de cada dirección .

11.- Se sugiere para la definición de objetivos, que sus reos se expresen a tres niveles : optimista, real y pesimista .

12.- Debe de considerarse un ámbito eventual de desviación en todo objetivo, mismo que será analizado y renegociado entre el director general y el director responsable.

#### EL PROCESO DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

A lo largo de todo el proceso, el líder debe tomar en consideración que la característica principal de este enfoque está en el diálogo entre el líder-administrador y los miembros del grupo, para el desarrollo, realización y evaluación de los objetivos.

Podemos resumir el proceso en seis etapas:

1.- Preparación para el proceso de administración por objetivos. Se realiza de manera previa al inicio del ciclo anual de objetivos. La dirección debe de asegurar que el grupo involucrado cuenta con la orientación y el entrenamiento adecuado y en su caso proporcionarlo a todos los miembros del equipo de administración o del grupo de dirección. En todo caso, las instrucciones relativas al programa anual deben partir de la dirección general, y ésta

habrá de enfatizar que la administración por objetivos debe considerarse, entenderse y practicarse como un enfoque totalizador de la dirección de la empresa y que el programa sirve como base para realizar todas y cada una de las funciones de la dirección. Igualmente se deberá subrayar que la involucración activa del personal en el programa es una parte sustancial del éxito del trabajo encomendado a cada líder administrador.

2.- Desarrollo de objetivos organizacionales. En el primer nivel de la organización se deberán identificar las áreas claves de resultados para el año siguiente y se desarrollará al menos un objetivo por escrito para cada una de dichas áreas. Una vez que los objetivos organizacionales han quedado definidos se distribuyen a cada uno de los miembros del grupo directivo.

3.- Desarrollo de los objetivos divisionales/ departamentales/ de función/ de unidad. Empezando con el segundo nivel organizacional reunido por área con su director se revisan y discuten los objetivos organizacionales y cada grupo desarrolla sus propias áreas claves de resultado y sus objetivos asociados, mismos que constituirán su contribución al logro de los objetivos generales de la empresa. Cada nivel organizacional escribe sus objetivos a la luz del nivel inmediato superior. Un aspecto clave es que cada conjunto de objetivos correspondiente a cada nivel se desarrolla a través de un enfoque participativo. La involucración activa de los

miembros de la organización en esta etapa hace de la administración participativa una realidad y una importante contribución al éxito del programa. Para mejorar la calidad de los objetivos e incrementar las posibilidades de alcanzarlos se precisa de una involucración activa de los miembros de cada equipo con la cual se genera un sentido de compromiso y de propiedad de dichos objetivos.

4.- Definición de los objetivos individuales. En esta etapa del proceso cada administrador y cada uno de los miembros de su grupo definen sus propios objetivos de trabajo para el siguiente año. La definición de este tipo de objetivos debe de estar basada esencialmente en dos consideraciones:

a) Los objetivos de la unidad organizacional de la cual el individuo forma parte.

b) Los retos y oportunidades que enfrentan los individuos miembros del grupo, cada uno en su trabajo. Resulta altamente conveniente que estos objetivos también sean presentados por escrito y se distribuyan no solamente hacia el nivel superior sino entre cada uno de los miembros participativos del mismo nivel y del mismo grupo, pues recordemos que en grupos llevará a cabo también la evaluación de los avances.

5.- Revisión periódica/ provisional de objetivos. Se trata de una revisión al menos cuatrimestral del progreso de

los objetivos fijados para el año. Esta revisión incluye a todos los niveles y a todos los objetivos escritos, y se revisan a nivel organizacional, divisional, departamental, de sección, de unidad e individual. En esta etapa se deberá participar con una actitud de flexibilidad, pues debido a las condiciones cambiantes algunos objetivos deberán ser descartados o modificada su prioridad o que no tenían un lugar relevante, deberán ser mejor ubicados, como resultado del proceso dinámico que se requiere para funcionar con buenos resultados en un entorno caracterizado por el cambio.

6.- Revisión total/ acumulativa de objetivos. Al final del año, deberá llevarse a cabo una revisión global de todos los objetivos, de nuevo a todos los niveles y áreas de la organización: ¿qué se logro? ¿qué no se logro? ¿porqué no se logro?, ¿qué podemos hacer para mejorar la situación para el siguiente año?. Estas son preguntas fundamentales que requieren de una respuesta honesta y objetiva. En todo caso y en todo momento los objetivos deben quedar jerarquizados y deberán partir del propósito último de la organización que es la misión o razón decisiva de la empresa. Deberán seguir las metas de mediano y largo plazo que son aseveraciones cualitativas de propósitos dirigidos hacia la misión y de cumplimiento normalmente a 3, 5 o más años. El tercer nivel jerárquico dentro de esta clasificación son los objetivos entendidos como aseveraciones medibles y cuantificables de propósitos dirigidos hacia las metas; son en otras palabras los resultados a lograr definidos anticipadamente.

### 2.3.- LA CALIDAD TOTAL

En un mundo que tiende a la globalización, la necesidad creciente de sobrevivir y mejorar el ambiente empresarial, se convierte en la fuerza motora para estructurar nuevas formas y sistemas organizativos.

En este contexto, la competencia por el mercado exige con una cada vez mayor y más refinada actitud adoptiva al medio cambiante que nos rodea.

La calidad, al igual que la excelencia, no es una panacea, es una forma de vida. la calidad total no promete, compromete; ni impone, adapta; no divide, conjuga; es un sistema organizativo integral que actúa contemplando y armonizando todos y cada uno de los elementos que conforman nuestra meta.

La esencia propia de la calidad total en una organización, es un proceso global de mejoría incesante.

La calidad total es pues, una religión empresarial racional y abierta: Su culto es la satisfacción creciente del cliente.

A medida que las exigencias del mercado se hacen cada vez más fuertes, la implementación de un sistema de calidad total es una necesidad inmediata.

La calidad no se obtiene solo a través de una maquinaria sofisticada. La calidad se alcanza también mediante un proceso de cambio de actitud de los recursos humanos de una organización a todo nivel, y principalmente a través de los altos directivos.

Orígenes de la calidad total.

Curiosamente, ni las técnicas ni las herramientas del Control Total de la Calidad fueron, al menos en sus formulaciones originales, una aportación japonesa.

El doctor Edward Demings reconocido como el teórico más distinguido de la Calidad Total invitado en los 50' a visitar Japón e impartir seminarios bajo el patrocinio de la asociación japonesa de ingenieros y científicos, Demings popularizó de inmediato la Técnica que hoy lleva su nombre; y numerosas empresas niponas comenzaron de inmediato a aplicarla, mientras en Estados Unidos sus contribuciones eran prácticamente ignoradas.

Al mismo tiempo, Joseph Juran, otro destacado exponente de la Calidad Total, se encargaba de seguir difundiendo esta filosofía entre los hombres de negocios nipones, los mismos japoneses fueron realizando importantes contribuciones a este movimiento. El principal, aunque desde luego no el único japonés de la Calidad Total, ha sido Kaoru Ishikawa, reconocido entre otras cosas por el uso de métodos estadísticos para medir los avances de los programas.

Independientemente de su procedencia, la Calidad Total ha tenido en ese lugar asiático sus mejores resultados. A imitación de sus homologas niponas, y asumiendo los esfuerzos por implantar la Calidad Total cristalizaran en mayores beneficios económicos, durante los últimos diez o quince años empresas de numerosos países occidentales se han abocado a la implantación de este tipo de programas.

Así, la Calidad Total ha adquirido ribetes de panacea y leyenda y, como tal se ha convertido en un concepto invocado por todos y comprendido -ya no digamos correctamente aplicado- por muy pocos.

La calidad total se caracteriza por:

- 1.- Satisfacer las necesidades del cliente. "Un cliente satisfecho a su proveedor ante otros competidores".
- 2.- Hacer las cosas acertadas. "Toda acción debe tener una meta u objetivo, para evitar fallas".
- 3.- Hacer las cosas bien a la primera intención. "Es mejor tener que construir bien una casa que repararla después".
- 4.- Buscar la mejora continua en todo lo que hacemos. "Es la búsqueda tenaz de como mejorar un trabajo".
- 5.- Un programa continuo de educación. "La educación mejora la cultura de los pueblos".
- 6.- Hablar con hechos. "Una gráfica dice mas que mil palabras".
- 7.- Hacer que todos participen. "La tarea es de todos y el beneficio se logra cuando todos participan".
- 8.- Asociarte con los proveedores para mejorar la calidad. "No se pueden hacer productos de buena calidad permanente, con materia prima de calidad inferior".
- 9.- Liderazgo en calidad. " El ,movimiento de calidad requiere de lideres para su implantación exitosa".
- 10.- Difundir el concepto de calidad..

## ETAPAS AL IMPLEMENTAR LA CALIDAD TOTAL.

El planteamiento consiste en seis etapas:

a) Programa de capacitación: El primer paso debe ser la sensibilización acerca de la calidad, una vez efectuada la sensibilización deberá iniciarse la capacitación, combinando filosofía, metodología y tecnología de calidad, porque el proceso reeducativo debe ser permanente.

b) Infraestructura: La calidad es una política de la dirección y, por tanto, es imprescindible soportarla con su estructura propia. Una forma de proceder consiste en formar equipos de trabajo para definir a través de intensa participación y consenso lo siguiente:

- \* filosofía de calidad de la empresa. Define el conjunto de valores y principios inspiradores de la acción.

- \* Política de calidad. Define el conjunto de normas y reglas prácticas.

- \* Metas de calidad. Define las acciones, las fechas y los responsables de llevarlos a cabo.

- \* Estructura de calidad. Define a la unidad organizacional encargada de procurar que los planteamientos relacionados con la Calidad Total se convierta en la realidad de la empresa

c) Cultura de calidad. como una herramienta para lograr la calidad en base a la filosofía que caracterize a la comunidad y a la organización.

d) Metodología de la calidad. Al intentar metodizar la calidad nos proponemos un orden al cual puedan ser aplicadas las distintas técnicas

- \* Macrodiagramas. Se propone identificar al sistema organizacional en cuestión.

- \* Diseño estratégico. Dado que la estrategia se define "el conjunto de acciones orientadas a articular eficazmente la empresa con su medio ambiente", entonces resulta imprescindible precisar con vigor esas acciones articuladoras que definen el grado de eficacia de la empresa.

- \* Sistema cliente-proveedor externo. Este paso nos lleva a precisar a los integrantes de ese mundo con el cual se relaciona la empresa.

- \* Identificación de expectativas. Una vez conocidos los integrantes del sistema cliente-proveedor externo lo que procede es conocer las expectativas mutuas entre ellos y nuestra empresa.

- \* Medicina de resultados. Una vez conocidas las expectativas, estas se transforman en diseño de resultados deseados por nuestro asistente-proveedor.

A estos resultados se les busca una forma de medición y se les establece sus respectivos indicadores.

- \* Retroalimentación. En este paso se crean cuadros de control, parametros o rangos de comportamientos.

- \* Despliegue de microdiagramas. Termina con esquemas de la función de ventas, compras, distribución, etc..

f) Técnicas de mejora. El propósito del movimiento de Calidad Total es la mejora continua.

Nadie, ninguna empresa, puede pasar por un proceso de Calidad Total sin ser transformado.

Tal como lo afirma un personaje de American Express:

" la gran calidad de hoy es, apenas la calidad mínima de mañana".

Esto nos indica que la autentica ventaja competitiva es la calidad sin limites.

#### LA CULTURA DE CALIDAD

Una cultura es el conjunto de creencias, costumbres, hábitos y en general, formas de decir y hacer que caracterizan a una comunidad, en este caso la organización.

Es preciso identificar la filosofía y los valores aunque en la realidad es un proceso reeducativo intenso y tardado.

#### LA FILOSOFIA DE LA CULTURA DE CALIDAD.

1.- "Nuestro objetivo es la satisfacción total de las necesidades y preferencias de los clientes".

Todo negocio tiene como objetivo principal el satisfacer las necesidades de los clientes. A toda satisfacción corresponde una necesidad, así que se deben crear necesidades y producir sus satisfactores.

2.- "Estando alerta y emprendiendo la acción aseguramos nuestro éxito actual y futuro".

Debemos de adoptar una actitud proactiva a los problemas a futuro y no esperar a que sucedan para actuar. Debemos estar pendientes, alertas, no ponernos a esperar a que nos pidan algo o a que nos lo soliciten.

3.- "Con calidad total logramos clientes de por vida".

Una persona con calidad es una persona rica y que enriquece todo lo que hace. Un individuo con calidad además de ejercer todas sus obligaciones posee un carácter amistoso, es atento y cortés con las demás personas. Hasta en el aspecto personal podemos pensar que nuestro cónyuge es un cliente para siempre, que debemos conservarlo satisfaciendo plenamente día a día.

4.- "Dando valor agregado a nuestro servicio logramos la excelencia".

Hacer que los demás sientan que reciben mucho más de lo que esta pagando o de lo que valen, significa dar un valor agregado a nuestros servicios. Seamos fuera de lo común y no unos mediocres.

5.- "Para la empresa su gente es su mayor riqueza".

Debemos hacerles sentir que son seres ricos, con potencial extraordinario y responsables de explotar su propia riqueza.

6.- "Basamos el logro de nuestro objetivo en el desarrollo del potencial infinito del hombre que está en un estilo de liderazgo transformador".

El logro del objetivo no puede obtenerse si el hombre no tiene calidad. En nuestra empresa estamos llamados a ser líderes. Debemos transformar a nuestro jefe, a los compañeros, a los clientes y así también a nuestra familia y a la sociedad.

7.- "Generando prosperidad, paz y felicidad, cumplimos con nuestra misión histórica empresarial".

Es una obligación generar utilidades, todos los seres humanos buscamos la felicidad como fin último, es decir la autorealización.

#### LOS VALORES DE LA CULTURA DE CALIDAD

**Espíritu de Servicio:** La empatía es característica distintiva de la calidad. La calidad no es lo que a mí me gusta sino lo que satisface las expectativas de los clientes.

**Visión Global de la Empresa:** Dentro de una empresa con calidad todos los trabajadores tienen una idea clara del lugar donde trabajan, su contribución y aporte a nuestro país. Se preocupan por la ecología y comprenden su papel en la empresa y en la sociedad.

**Dominio del Trabajo:** Una característica sobresaliente de la calidad es el trabajo bien hecho. Se debe de

comprender que todo trabajo es un proceso, es dinámico y se debe mantener en control y mejora continua.

**Cumplimiento:** El cumplimiento de los servicios que ofrece una empresa es una característica importante para tener calidad. Se debe cumplir lo que se promete y hacer lo que se dice.

**Honestidad:** La responsabilidad se plasma en la responsabilidad hacia lo que planean y administran. Se logra una absoluta transparencia en el ambiente y no hay temor, ni se necesita de supervisión.

**Participación:** La totalidad del personal se siente parte de la organización. Cada persona esta integrada a equipos de trabajo en los que comparte sus conocimientos, experiencias, éxitos y fracasos. Aprenden y crecen juntos.

**Comunicación:** Hay libertad para expresarse, se siente cordialidad, franqueza y la apertura facilita la creatividad, la aportación de sugerencias y de proyectos que conduzcan al mejoramiento continuo.

**Oportunidad:** Debe de existir una igualdad de oportunidades, en donde el ascenso sea como un reconocimiento a la capacidad, productividad y creatividad.

Una empresa con calidad elige a sus futuros miembros con mayor exigencia y profesionalismo, un personal de calidad

#### IMPLEMENTACION DE LA CULTURA DE CALIDAD

Existen algunas actividades básicas para lograr implementar la cultura de calidad en una empresa, las cuales deberían formar parte de toda empresa ya sea grande o pequeña.

**Compromiso de la Alta Dirección.** Una compañía refleja la personalidad de sus altos directivos. El proceso de mejoramientos dentro de una empresa se inicia con los principales directivos, progresa en proporción directa al grado de compromisos que estos muestren.

**Consejo Directivo del Mejoramiento.** Opera como un ingeniero en diseño del proceso de mejoramiento y dirige la puesta en marcha del mismo. Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel o sus representantes y sus ayudantes, encargados de estudiar el proceso y de adaptarlo a su entorno y necesidades de la compañía.

**Participación Total de la Administración.** Implica la participación activa y perceptible de todos y cada uno de los ejecutivos y supervisores de la organización. Esta capacitación debe iniciarse en la cima e ir eliminando todas

las malas costumbres del pasado de cada nivel jerárquico antes de bajar al siguiente nivel.

Participación de los Empleados. El gerente es el responsable de adiestrar a sus miembros en el mismo empleo de las técnicas que el mismo aprendió.

Participación Individual.- Aunque el trabajo en grupo es algo muy importante para el logro de los objetivos, no debemos olvidarnos de los individuos que conforman la organización. Debemos desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan y que se les reconozcan sus aportaciones personales en favor del mejoramiento de la organización.

Equipos de Mejoramiento de los Sistemas.- Está formado por personas que representan todas las áreas involucradas en el proceso. El equipo se mueve entre las distintas funciones para asegurarse de implantar un sistema operativo más eficaz.

Actividades con Participación.- En todos los países modernos, pocas son las compañías que son independientes de algún cliente exterior. Los procesos no pueden ser exitosos si no se cuenta con las contribuciones de los proveedores.

Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategia de Calidad a Largo Plazo.- Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo, Así como también los planes a corto plazo que el grupo administrativo va llevar a cabo. Debemos detectar los problemas y con una administración proactiva atacarlos, ya que se debe curar la enfermedad y no sus síntomas y la mayoría de las veces la enfermedad se encuentra en los sistemas de control de la empresa.

Sistemas de Reconocimiento.- El sistema de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar y los errores. La mejor forma consiste en brindar un reconocimiento a los empleados por los éxitos logrados y estimularlos a que se esfuercen por alcanzar mejores niveles de desempeño.

Existen requisitos fundamentales que permiten el éxito del proceso de mejoramiento, y éstos son los siguientes:

- 1.- La aceptación de que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- 2.- El compromiso a largo plazo por parte de la dirección de la empresa.
- 3.- El convencimiento de que si hay forma de mejorar.
- 4.- El convencimiento de que es mejor prevenir los problemas que tratar de remediarlos.
- 5.- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- 6.- El estándar de desempeño de cero errores.
- 7.- La participación de todos los empleados.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

8.- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.

9.- La cooperación por parte de los proveedores.

10.- El reconocimiento a los éxitos.

#### 2.4.- REINGENIERIA: LA REVOLUCION ADMINISTRATIVA.

Reingeniería es un término que se usa cada vez más entre empresarios y es ya un lugar común en la literatura técnica de la administración, particularmente en los libros nuevos sobre la materia en idioma inglés. Pero, ¿que es?, ¿Para que sirve?, ¿en que nos beneficia saber de ella?

El concepto de reingeniería, que posiblemente a muchos desconcierte, ya que suena a mecánica fabril y lo relacionan con ingeniería industrial, pero el término realmente sugiere ingenio. Algunas personas prefieren el concepto de administración al de ingeniería, pero este último es más preciso cuando se trata del diseño o rediseño de los procesos de producción o administrativos, en donde realmente se requiere ingenio y creatividad y no operatividad, como puede sugerir el término administración.

El término reingeniería fue creado por consultores de empresas estadounidenses que tuvieron que conducir cambios muy profundos en negocios que empezaban a presentar crisis económicas, o bien, falta de competitividad ante la feroz competencia con los japoneses y empresas europeas. Para lograr el cambio, de los consultores tuvieron que hacer un replanteamiento general de todo el funcionamiento de dichas empresas para poder modernizarlas, sin incrementar la calidad del producto y de los servicios ofrecidos. Por lo mismo, la reingeniería es el rediseño de todos los procesos

del negocio; lo que implica reinventar la organización, sin detener la marcha de la empresa. Digamos, es una metamorfosis organizacional.

Una transformación de esta naturaleza será insuperable para muchos que resisten al cambio. Tenemos miedo al cambio y sobre todo al amenazante, aquel quien consideramos peligroso por que rompe un status con el que nos hemos acostumbrado a vivir. Este miedo no es exclusivo del directivo ni del propietario de los negocios, también lo padece la fuerza de trabajo y, en ocasiones, es la que mas detiene los cambios, ya que puede sentir miedo a que las nuevas maneras de hacer los negocios y los procesos no funcionen, perder su empleo, o bien, que "no tengan la posibilidad de aprender las nuevas formas de trabajo. El miedo al cambio opera a nivel subconsciente generando stress y este ultimo genera conflictos entre los grupos informales de trabajadores, el nivel de politiquería o "grilla" se incrementa.

Por lo anterior, se puede decir que la metamorfosis organizacional no se da, sino que es utópica, irrealizable,

Lo primero que se debe entender es que esta metamorfosis no es de mentiras ni utópica, es real y ante los hechos solo nos queda hacerle frente, o bien, iniciar una graciosa huida o retirada digna que permita salvar parte del patrimonio. Este ultimo no es el camino correcto de los que verdaderamente tienen manera empresarial, ya que es muy

seguro que los auténticos emprendedores hicieron su negocio casi de la nada, o por lo menos, han salido de fuertes temporales y tienen suficiente ingenio para adaptarse a las nuevas circunstancias. Aunque el panorama se presenta muy fácil como Shakespeare diría, "ser o no ser, ese es el dilema"; los empresarios tienen que cuestionarse y definirse, sin dejar que las circunstancias los rebasen, el miedo y la mediocridad pueden mezclarse, generan la "mediocridad" y nos destruye. Hay quienes dicen incluso que hay estudios científicos que dicen que el cáncer de colon es producto del miedo constante durante periodos prolongados.

Ustedes dirán ahora: "Ya entendí que la reingeniería de otros negocios que se han adelantado al cambios nos esta aniquilando, pero ¿como hacer la reingeniería en nuestros negocios?".

Respuesta: no es fácil. Lo que queda a los negocios que desean el camino difícil y no la retirada, es evitar ser inválidos por la parálisis paradigmática; que no es otra cosa sino aferrarse al pasado con falsos argumentos como negarse a aceptar que la computadora es útil en el control de operaciones de un pequeño negocio, creer que las técnicas de Calidad Total solo operan en Japón, sostener que la teoría administrativa no aporta nada a la practica de las pequeñas empresas, que la mano de obra esta muy viciada, que la capacitación no sirve o que quita el tiempo, que el

empleado capacitado por la empresa lo primero que hace es irse a trabajar a otro lado.

Usted seguramente volverá a insistir en el ¿como?. Reitero que el cambio no llega solo y que es el momento de actuar rápido. La reingeniería ayuda a desarrollar habilidades para el cambio de procesos de trabajo y para vencer actitudes negativas y cuestionar paradigmas que han funcionado como únicos modos de hacer las cosas.

Daniel Morris y Joel Brandon, en Reingeniería: como aplicarla con éxito en los negocios, traducido al español por Mc Graw Hill, señalan siete habilidades básicas a desarrollar si se desea conducir un proceso de reingeniería, que todo consultor ha de dominar, o si usted se anima solo deberá iniciar su capacitación en tal sentido.

#### I.- HABILIDAD PARA ANALIZAR LOS PROCESOS CON OBJETIVIDAD, CON METODO Y SISTEMA

Para definir con claridad el producto, misión del mismo y del negocio, indicadores de la Calidad y Cada fase del proceso. Así como creatividad para buscar oportunidades de eliminación de operaciones sin afectar la satisfacción del usuario.

#### II.- HABILIDAD PARA HACER EL CAMBIO EN PARALELO

a) Competencia. Benchmarking, observar como lo hacen los otros, donde están sus ventajas competitivas y comparativas.

No necesariamente para copiar, sino para crear dichas ventajas. La reingeniería no es copiar, es crear. Frecuentemente he oído decir en los medios empresariales que debemos copiar cien por ciento los sistemas norteamericanos y no permitir a los empleados introducir cambio alguno. Las franquicias son eso: sistemas estandarizados sin posibilidad de cambio, ya que restringen incluso al poseedor de la misma. Hay absurdos en algunas franquicias, como por ejemplo, al ir a comprar una hamburguesa usted puede encontrar un letrero que diga: "no se aceptan billetes mayores a 20 dolares"; como si esta fuera la moneda circulante en nuestro país. Obviamente, un letrero así obedece a que está establecido en los manuales de operación de la cadena y no existe ni siquiera la libertad de adaptarlo, ya no digamos de eliminarlo.

b) Regulación. Aspectos legales del cambio, como la Ley Federal del Trabajo, regulación ecológica, impuestos, etcétera.

c) Tecnología. Cambios en la maquinaria o aparatos de control, computadoras, formas de hacer las cosas. Aquí en tecnología entra en análisis de los procesos manuales, mecánicos y automatizados de toda la operación. Hammer y Champy dicen: la "reingeniería busca que los procesos de trabajo se reduzcan a una sola persona". Rompiendo el paradigma que estableció Adam Smith con su famoso principio de la división del trabajo.

d) Mejoras internas. Estructuras administrativas, capacitación y adiestramiento, registros de información mas sencillos.

### III.- HABILIDAD PARA NO SOLTAR EL PASO

Muchos cambios deben ser introducidos durante periodos largos para consolidarlos, no son mágicos ni "llamaradas de petate", poco a poco pero sin soltar la marcha. En lugar de tratar de implantar un proyecto de gran envergadura es mejor una serie de cambios pequeños, pero todos orientados a un mismo fin para que no afecte la marcha y se logre el cambio o, como dije, la metamorfosis organizacional.

### IV.- HABILIDAD PARA EVALUAR EL IMPACTO.

Para lograrlo hay que tener una visión totalizadora de la empresa: operación, administración y comercialización.

### V.- HABILIDAD DE VISUALIZACION DE LOS CAMBIOS DEL MEDIO AMBIENTE.

Para desarrollar estas dos ultimas habilidades es necesario saber trabajar escenarios y simular la operación del negocio en cada una de las posibles situaciones que puedan presentarse.

### VI.- HABILIDAD PARA HACER Y PLANEAR A LA VEZ.

Dicho en términos "chuscos": no "zopilotear", o sea, planear sin aterrizar o hacer sin planear.

VII.- HABILIDAD PARA CORRELACIONAR LOS PARAMETROS DE LAS DIVERSAS AREAS DE LA COMPAÑIA.

Por tanto, debe tener la capacidad de reunir y combinar la información administrativa de todas las áreas.

Estas habilidades deben aplicarse a cada una de las fases de un proyecto de reingeniería. Las fases son:

.Posicionamiento.

.Reingeniería de los procesos.

.Reestructuración o construcción de la infraestructura administrativa, tanto en los flujos de trabajo, la tecnología, la comercialización, las finanzas y la administración de personal.

.Implantación, operación y evaluación.

Las siguientes preguntas, en su mayoría sugeridas por Morris y Brandon, ayudan a aclarar cada una de estas fases.

**Para el posicionamiento del negocio:**

.¿Dónde estamos hoy?

.¿Qué podemos hacer para mejorar?

.¿Cómo podemos utilizar mejor la competencia?

.¿Cuáles son nuestras mejores inversiones?

.Cuál es nuestra estrategia empresarial?

**Ingeniería del negocio:**

- .¿Como podemos cambiar?
- .¿Cual es el impacto de nuestros planes?
- .¿Como integrar nuestros planes en las operaciones actuales?

**Reestructuración o construcción de la infraestructura administrativa:**

- ¿Que cambios necesitamos hacer en la forma en que hacemos los negocios?
- ¿Como impactará el cambio sobre el personal?
- ¿Como rediseñar los puestos de trabajo?
- ¿Como coordinar todas las áreas en los cambios?
  
- ¿Cuales trabajos o procesos se pueden realizar fuera de la organización mediante proveedores, maquiladores o nuevas unidades externas de producción?

**Implantación, operación y evaluación:**

- ¿Que tan distantes están nuestras nuevas ideas con la manera en que lo estamos haciendo?
  
- ¿Nuestro personal tienen el potencial de desarrollo adecuado? ¿Que tanta capacitación y reentrenamiento?
  
- ¿Que tanto cambio en equipo y planta es necesario?

Para terminar conviene señalar algunas diferenciaciones entre **reingeniería** y otras técnicas administrativas.

**Estudio de tiempos y movimientos.**

Busca la estandarización de la producción a fin de sistematizar la operación de una planta. A pesar de ser una de las técnicas con mayor antigüedad muchas plantas se rigen aun por los paradigmas acuñados por Taylor y seguidores.

**Simplificación del trabajo.**

Es la versión administrativa del estudio de los flujos de trabajo con el fin de eliminar tiempos y controles innecesarios.

**Auditoría administrativa.**

Técnica desarrollada para verificar que las operaciones correspondan a la planeación, en los aspectos de las políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos de caja. Esta técnica es el reverso de la reingeniería ya que congela el error

**Administración por objetivos**

Técnica que permite clarificar las metas de producción tanto de bienes como de servicios, para facilitar el autocontrol y la evaluación del desempeño del personal.

**Desarrollo organizacional.**

Conjunto de técnicas psicosociales para introducir cambios en las organizaciones. Fundamentalmente, en actitudes y comunicación de los miembros de la organización.

**Calidad total y mejora continua.**

Técnica que buscan perfeccionar los procesos productivos y, por ende, sus productos a fin de satisfacer plenamente a los usuarios y disminuir el error a cero defectos. Se basa fundamentalmente en el control estadístico aplicado por los grupos de trabajo.

**Benchmarking.**

Permite el desarrollo de la competitividad organizacional a través de comparar una empresa con otra más competitiva.

Como podemos ver, la **reingeniería** no es la misma gata, no más que revolcada, es un enfoque más completo que todas las técnicas desarrolladas hasta la fecha y que esta todavía en desarrollo.

## CAPITULO 3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

3.1.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR  
PREGUNTA.

1.- Existe dentro de su negocio una persona con estudios de licenciatura en administración de empresas.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO  |
| 30% | 70% |

De las empresas encuestadas solo en el 30% de ellas existen personas con estudios terminados de la licenciatura en administración.

El 70% de ellas nunca ha contratado a un licenciado en administración.

2.- Ha utilizado alguna vez los consejos o servicios de un licenciado en administración de empresas para su negocio.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO  |
| 70% | 30% |

El 70% de las empresas encuestadas si ha utilizado los consejos o servicios de un licenciado en administración. No así el 30% restante.

3.- Considera necesario la contratación de un licenciado en administración de empresas para la buena marcha de su negocio.

|    |    |
|----|----|
| SI | NO |
|----|----|

90%      10%

No obstante, que en las empresas encuestadas solo el 30% de las empresas encuestadas tiene contratado a un L.A., el 90% de ellas considera necesario la contratación de un licenciado en administración.

4.- Considera usted que en su negocio se aplican técnicas y herramientas administrativas al tomar decisiones relacionadas con su negocio.

SI      NO  
80%      20%

El 80% de las empresas encuestadas consideran que aplican técnicas y herramientas administrativas; aunque no las conozcan o estén enterados de cuales son estas.

5.- Cuenta la empresa con objetivos y planes bien definidos para las distintas áreas funcionales ( ventas, compras, personal, finanzas entre otras).

SI      NO  
45%      55%

Solo el 45% de las empresas encuestadas consideran que cuentan con objetivos y planes bien definidos para las distintas áreas funcionales.

6.- Existen políticas escritas dentro de la empresa

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO  |
| 35% | 65% |

De las empresas encuestadas solo el 35% tiene sus políticas definidas por escrito. No así el 65% restantes.

7.- Reflejan las políticas , los objetivos básicos de la organización.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO  |
| 40% | 60% |

Solo en el 40% de las empresas encuestadas, las políticas reflejan los objetivos básicos de la organización. No así en el 60% restante.

8.- Cuenta la empresa con un manual de organización.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO  |
| 25% | 75% |

De las empresas encuestadas solo el 25% cuenta con un manual de organización. No así el 75% restante.

9.- Existen niveles de autoridad y responsabilidad bien definidos en toda la organización.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO  |
| 65% | 35% |

El 65% de las empresas encuestadas consideran que si tienen los niveles de autoridad y responsabilidad bien definidos. No así el 35% restante.

10.- Están definidas y por escrito las funciones de cada uno de los trabajadores.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO% |
| 30% | 70% |

Solo el 30% de las empresas encuestadas tiene definidas y por escrito las funciones de cada uno de sus trabajadores.

11.- considera usted que en la empresa existe un clima organizacional adecuado para alcanzar las metas de la empresa.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO% |
| 80% | 20% |

El 80% de las empresas encuestadas afirma que existe buen clima dentro de la organización para lograr sus metas.

12.- Se han elaborado análisis de los puestos en la organización.

| SI  | NO% |
|-----|-----|
| 45% | 55% |

De las empresas encuestadas solo el 45% de ellas, ha elaborado analisis de los puestos de la organizacion. No asi el 55% restante.

13.- Se capacita al personal de nuevo ingreso.

| SI  | NO% |
|-----|-----|
| 85% | 15% |

El 85% de las empresas encuestadas capacita a su personal de nuevo ingreso. No asi el 15% restante.

14.- Se lleva a cabo la evaluación del desempeño.

| SI  | NO% |
|-----|-----|
| 35% | 65% |

Solo en el 35% de las empresas encuestadas se realizan evaluaciones del desempeño. No así en el 65% restante

15.- Se han determinado por escrito los requisitos mínimos de ingreso para cada puesto en la empresa.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO% |
| 60% | 40% |

El 60% de las empresas encuestadas han determinado por escrito los requisitos mínimos de ingreso para cada puesto en la empresa.

16.- Cuenta la empresa con un manual de procedimiento.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO% |
| 60% | 40% |

El 75% de las empresas encuestadas no cuenta con un manual de procedimientos. El 25% restante asegura que si cuenta con un manual de organizacion.

17.- Existe algún tipo de control para los planes y programas de la empresa

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO% |
| 50% | 50% |

En cuanto al control se refiere para planes y programas las opiniones estan niveladas; 50% son afirmativas y 50% son negativas.

18.- Se comparan los resultados con los planes esperados.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO% |
| 65% | 35% |

El 65% de las empresas encuestadas comparan los resultados con los planes esperados. No así el 35% restante.

19.- Se utiliza la técnica de flujo de efectivo para la administración del efectivo.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO% |
| 35% | 65% |

De las empresas encuestadas solo el 35% utiliza la herramienta financiera del flujo de efectivo. El restante 65% ni siquiera la conoce.

20.- Se cuenta al momento con los saldos por pagar de las cuentas de proveedores y acreedores diversos.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO% |
| 70% | 30% |

El 70% de las empresas encuestadas considera saber su situación financiera; es decir cuanto debe y cuanto le deben.

21.- Existen políticas establecidas por escrito para determinar la duración del periodo del crédito así como los descuentos por pronto pago.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO% |
| 50% | 50% |

En cuanto a las políticas de crédito se refieren, el 50% de las empresas encuestadas, si establece por escrito la duración del periodo del crédito y los descuentos por pronto pago.

22.- Cuenta la empresa con un programa de cobros.

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO% |
| 50% | 50% |

El 50% de las empresas encuestadas no cuenta con un programa de cobros. el otro 50% si.

23.- Conoce usted el perfil de sus compradores (características, motivaciones, actitudes, costumbres, hábitos, etc.)

|     |     |
|-----|-----|
| SI  | NO% |
| 75% | 25% |

El 75% de las empresas encuestadas considera que si conoce el el perfil de sus compradores. El 25% restante no.

24.- Existe algún programa de motivación y estímulos para sus vendedores.

| SI  | NO% |
|-----|-----|
| 40% | 60% |

En el 60% de las empresas encuestadas no existe ningún tipo de estímulo para los vendedores. El restante 40% dice que si estimula a sus vendedores

25.- Considera usted que los vendedores "tienen la camiseta de la empresa puesta"

| SI  | NO% |
|-----|-----|
| 90% | 10% |

En el mayor de los casos los vendedores de las empresas si tienen la camiseta puesta. La disponibilidad y entrega hacia a la empresa.

3.2.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR  
VARIABLE.

VARIABLE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

De las empresas encuestadas, sólo el 30% tiene contratado personal con estudios de licenciatura en administración y el 70% alguna vez ha utilizado los consejos o servicios de un profesional de la administración.

No obstante de todo esto ,el 90% de las empresas encuestadas consideran necesario la contratación de un licenciado en administración, para la buena marcha del negocio.

Estos aspectos estadísticos nos permiten observar que aunque existe conciencia de la necesidad de un profesional de la administración, las empresas no se deciden a contratar a uno, esto se debe considero a la poca cultura empresarial de parte del micro y pequeño empresario y un verdadero desconocimiento de los programas de estudio de la licenciatura en administración.

VARIABLE: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

El 80% de las empresas encuestadas consideran que se aplican técnicas y herramientas administrativas en la toma de decisiones de sus negocios.

Sin embargo, cuando se les pidió enunciar cuales técnicas y herramientas aplicaban, estos contestaron que no sabían cuales eran estas.

Todo esto nos lleva a evaluar que los negocios encuestados en su mayoría (70%) se administran de una manera intuitiva y empírica, es decir bajo una incertidumbre administrativa muy fuerte, ya que solo el 30% tiene contratado a un licenciado en administración.

#### VARIABLE: PROCESO ADMINISTRATIVO

El 45% de la empresas encuestadas consideran que cuentan con objetivos y planes bien definidos para las distintas áreas funcionales, y las políticas reflejan los objetivos básicos de la organización.

Aunado a esto, solo el 35% tiene por escrito las políticas de la empresa y solo el 25% cuenta con un manual de organización.

No obstante todo esto, el 65% de las empresas encuestadas, consideran que los niveles de autoridad y responsabilidad están bien definidos dentro de la organización y además el 80% de estas empresas afirma que existe un buen clima organizacional para el logro de las metas, probablemente por lo observado en esta variable y en

las anteriores esto se de una manera intuitiva dado que en toda empresa existen jefes y subordinados.

Esto nos muestra lo subadministrado en que se encuentran los negocios, es decir la aplicación y el conocimiento del proceso administrativo es muy pobre, así como el de las técnicas y herramientas administrativas como se mostró en la variable anterior.

#### VARIABLE: ADMINISTRACION DEL PERSONAL

Con respecto a esta variable, el 45% de las empresas afirma haber elaborado análisis de puestos; probablemente estas empresas pertenezcan al 75% de las que aseguran que en alguna ocasión han solicitado consejos o servicios de un profesional de la administración.

Lo mismo se puede decir de la capacitación del personal, ya que el 85% de las empresas de esta investigación han capacitado a su personal; y esta tarea es muy dada a que la realice un profesional independiente y comunmente por una ocasión.

Reafirmando lo anterior, existe una actividad dentro de la administración de personal que se lleva a cabo en muy pocas ocasiones en las micro y pequeñas empresas, y las que se encuestaron no fueron la excepción (85%), y esta es la evaluación del desempeño

## VARIABLE: ADMINISTRACION FINANCIERA

Confirmando todo lo expresado anteriormente en esta variable se muestra lo mismo; solo el 35% de las empresas encuestadas utilizan la herramienta financiera del flujo de efectivo. Sin embargo, sus aspectos contables están bien elaborados ya que el 70% considera saber cual es su situación financiera, es decir cuanto tienen, cuanto deben y cuanto les deben.

Existe una tendencia en estas empresas de no tener por escrito ningún tipo de objetivos ni políticas, ya que solo el 50% de ellas tiene por escrito sus políticas de crédito a si como su programa de cobros.

## VARIABLE: ADMINISTRACION DE LAS VENTAS

Con respecto a esta variable de la administración de las ventas el 75% de las empresas encuestadas considera conocer el perfil de sus consumidores; características, motivaciones, actitudes, costumbres, hábitos etc.. Sin embargo, no tienen estudios de mercado para fundamentar tal aseveración.

No obstante ser una variable que las empresas encuestadas consideran llevar a cabo correctamente (75%), dado que los vendedores en la mayoría de los casos si tienen "la camiseta puesta", la disponibilidad y entrega hacia la empresa, solo el 40% de ellas tienen un programa de motivación y estímulo para los vendedores.

### 3.3.- CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION

La presente investigación se llevo a cabo en la ciudad de Córdoba y municipios adyacentes, en la que se entrevistaron alrededor de 30 empresas micros y pequeñas.

Siendo el objetivo de la investigación mostrar la importancia de aplicar la administración en la micro y pequeña empresa, después de analizar y evaluar el cuestionario por pregunta y por variable, se llega a la siguiente conclusión.

Existe un verdadero alejamiento entre las micros y pequeñas empresas con los profesionales de la administración pues tan solo el 30% de la empresas encuestadas tienen contratado personal con estudios profesionales en administración. Sin embargo, el tema les parece muy interesante, pues el 90% reconoce la necesidad de contratar un licenciado en administración.

Considero que la falta de conocimiento de lo que puede realizar un profesional de la administración aunado a la cultura empresarial de este tipo de empresario (micro y pequeño) impide el desarrollo de un licenciado en administración en este tipo de empresas.

Todo esto ha provocado que las empresas se administren de una manera empírica y reactiva, pues aunque reconocen que en sus empresas se aplican técnicas y herramientas administrativas, cuando se les pidió enunciar algunas de

ellas no supieron cuales eran estas, realmente funcionan bajo una incertidumbre administrativa muy fuerte.

Con relación al conocimiento y aplicación del proceso administrativo se pudo observar que el 45% considera que cuenta con objetivos y planes bien definidos, sin embargo, solo el 35% tiene por escrito estos objetivos y políticas y tan solo el 25% cuenta con un manual de organización.

Estos aspectos estadísticos nos muestran lo subadministrado en que se encuentran la micro y pequeña empresa, además, el conocimiento del proceso administrativo así como de las técnicas y herramientas administrativas es muy bajo y pobre.

Los aspectos financieros también carecen de una administración más eficiente pues una herramienta financiera básica como es el flujo de efectivo, donde se obliga a la empresa determinar a corto plazo los ingresos y egresos; solo el 35% considera aplicar esta herramienta. Su situación financiera la conocen, es decir cuánto tienen, cuánto deben, cuánto les deben, debido principalmente a que están obligado a llevar contabilidad.

La función que considero que más atención le ponen o la que más les interesa es la administración de las ventas, pues el 75% considera conocer el perfil de sus consumidores,

sin embargo, no tienen estudios de mercado para fundamentar tal aseveración.

Existe una contradicción con respecto a la administración de las ventas pues consideran que los vendedores " tienen la camiseta puesta", sin embargo, solo el 40% de las empresas tiene un programa de motivación y estímulos para los vendedores.

En conclusión, considero que existe una muy pobre aplicación de la administración como una actividad profesional en este tipo de empresas. Esto nos muestra lo subadministrado en que se encuentran los micro y pequeños negocios, pues no es posible que operen de esta manera cuando existe un cuerpo de conocimientos, experimentados, medidos y calificados, como es la administración, que pueden ser de mucho beneficio para las empresas.

Todo esto nos hace reflexionar lo que esta pasando con la profesión de licenciado en administración, pues siendo un profesional para optimizar los recursos financieros, materiales y humanos en la empresa, este no es contratado y solo ocasionalmente se requieren sus servicios profesionales, considero que se debe dar mas difusión a los planes de estudio de esta disciplina entre las organizaciones empresariales, cámaras de comercio, etc,, con el propósito de lograr un cambio cultural empresarial entre lo micros y pequeños empresarios.

## CONCLUSIONES

La palabra empresa puede tener diferentes significados; puede expresar la acción de emprender o el resultado de lo que se emprende, visto desde distintos puntos de vista. Generalmente se habla de empresa por su aspecto material; edificios, instalaciones, maquinaria, equipo y todas las demás cosas que forman una parte importante de la empresa misma.

La empresa nace de la iniciativa del hombre que se propone crear una unidad social y finalmente debe operar y obtener resultados para el hombre. Esta formada por accionistas, proveedores, acreedores que aportan sus recursos, estos se transforman en utensilios que deben servir a directivos, supervisores y obreros que producen bienes y servicios que le sean útiles a los consumidores, clientes y a ellos mismos. La empresa nace en un tiempo y en lugar, por lo que debe también buscar su perpetuidad, crecimiento y bienestar a su entorno, entendiendo a este, como todo aquello que lo rodea.

El papel y la importancia de la empresa consiste en la magnitud y valor de sus aportaciones a los fines, esto es, por la cantidad de unidades, su crecimiento, la calidad y uso social de los bienes y servicios que produce el bienestar y las satisfacciones que le proporcione al grupo social que la forma y por su ayuda al mejoramiento del entorno, a la comunidad y del país. El logro de estos

aspectos debe hacerse con equilibrio de tal forma que efectivamente garantice su óptima coordinación entre sus factores internos y su exterior. Esto se logra con la ADMINISTRACION adecuadamente aplicada por un grupo de hombres que tienen como principal objetivo elevar la PRODUCTIVIDAD para obtener mejores resultados

El principal objetivo de la administración es la coordinación de la empresa para incrementar la productividad.

La administración se considera como una actividad con fundamentos científicos, un arte y una importante profesión. En su aplicación hace usos de principios de sicología, economía, derecho, contabilidad, disciplinas de indiscutible categoría científica y podemos considerar que por si misma es una ciencia, ya que la administración es un conjunto de principios y conocimientos sistemáticamente ordenado y una ciencia es un conjunto de conocimientos sistematizados que se acumulan y aceptan para entender virtudes generales relativas al estudio de un fenómeno o de un objeto particular. Este conjunto de conocimientos es enteramente objetivo y esta libre de prejuicios, influencia personal o predisposiciones; sin embargo, la "Ciencia Administrativa" no es tan concreta ni tan precisa como las llamadas "Ciencias Exactas", tales, como la Física y la Química, debiendose esto principalmente a cuatro razones:

- 1.- A que el estudio científico de la Administración es relativamente nuevo.

2.- A que habiéndose utilizado procedimientos empiricos basados en sus posiciones e improvisaciones se ha llegado a alcanzar "algún éxito".

3.- A la gran dificultad para efectuar experimentos controlados en el campo de la administración.

4.- A que el elemento humano es un factor muy importante en la administración, lo cual impone una gran variabilidad a las circunstancias que están elevando.

La administración es un arte al considerarla como un conjunto de técnicas cuya aplicación permite lograr competencia o habilidad técnica y mayor eficiencia. Requiere de imaginación para aplicar las técnicas a situaciones específicas y de un sentido de orden. Requiere de sentido critico de proporción y utilidad. Todo artista trata de producir formas o estructuras seleccionando, rechazando y relacionando componentes que criticamente decide que le son útiles para su obra. La administración es un arte en la medida en que bajo condiciones y personas específicas debe orientar el criterio para la aplicación de diferentes elementos. La administración permite saber que se requiere y puede lograr y como lograrlo y para ello se requiere entrenamiento, una practica con la orientacion de maestros, pero aplicado al estilo personal de quien la aplica y a las condiciones específicas de la empresa.

La administración se debe considerar además como una profesión entendiéndose por ello que es algo que se ejecuta o

ejerce para servir a otros, apoyada en conocimiento y experiencias obtenidas de una actividad especializada.

La administración tiene además carácter universal, entendiéndose por ello que puede y debe aplicarse en todos los actos que el hombre realiza en grupo con fines predeterminados y además porque la ejecutan todas aquellas personas que dentro de sus grupos o empresas tienen autoridad sobre algunos colaboradores, hasta quienes cumplen una simple operación con posibilidades de decisión. En el primer caso administrara personas; en el segundo, se administraran cosas; sin embargo, como se menciono, al considerar la empresa como un sistema, no pueden deslindarse la influencia de estos elementos y solo debe, por lo tanto, hablarse de una administración general de empresa.

De acuerdo con este concepto, no es suficiente que un administrador posea amplios conocimientos especializados, sino que es indispensable que sea verdaderamente hábil para dirigir grupos humanos hacia objetivos claramente definidos. Por ultimo, decir que la administración no es algo nuevo. La actividad administrativa es tan antigua como el hombre mismo; sin embargo, con el advenimiento de una época de mayor industrialización y tecnología, es decir, a partir de la segunda mitad del siglo XIX, se le ha tenido que prestar mas atención. Es entonces cuando se inicia la sistematización y el ordenamiento de los principios que integran esta moderna "Ciencia de la Dirección Social". Podemos señalar a Henry Fayol y Frederick W. Taylor como los

pioneros de la administración, ya que en sus estudios y experimentos encontramos los primeros intentos de unificación del conocimiento administrativo.

## BIBLIOGRAFIA

ADMINISTRACION.  
JAMES A.F.STONER/ CHARLES WANKEL.  
3a EDICION; EDITORIAL PRENTICE HALL.

ADMINISTRACION MODERNA.  
SAMUEL C. CERTO.  
2a. EDICION; EDITORIAL INTERAMERICANA.

PRICIPIOS DE ADMINISTRACION.  
GEORGE R. TERRY.  
EDITORIAL C.E.C.S.A.

LIC. HECTOR J. FERNANDEZ GONZALEZ  
BENCHMARKING.  
REVISTA ADMINISTRATE HOY No. 9

LIC. Y M.A. OSCAR CAMPOS G.  
FUNDAMENTOS DE LA REINGENIERIA DE  
PROCESOS EN LOS NEGOCIOS.  
REVISTA ADMINISTRATE HOY No: 9.

I.Q.Y M.A. CARLOS G. COLIN FLORES  
REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS  
REVISTA ADMINISTRATE HOY No 10

LIC. MARIA ESTHER ESPIRICUETO ISLAS.  
DEL FAYOLISMO A LA ADMINISTRACION  
POR CALIDAD.  
REVISTA ADMINISTRATE HOY No: 14

C.P. JOSE DE LA FUENTE MEJIA.  
PAUTAS BASICAS DE LA ADMINISTRACION.  
REVISTA ADMINISTRATE HOY No: 16.