



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

PROGRAMA DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PLAN SÁBADO
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
PROGRAMA DE CIENCIAS ECONOMICAS
PLAN SÁBADO**

**GUÍA TEMÁTICA E INFORMATICA DE LA PRUEBA ESPECIFICA PARA INGRESO A
LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



CONTENIDO

Página

1. INTRODUCCIÓN	
2. ANTECEDENTES	
3. JUSTIFICACIÓN.....	
4. GENERALIDADES DE LA PRUEBA ESPECÍFICA	
4.1 DEFINICIÓN DE ACUERDO AL PERFIL DE INGRESO	
4.1.1 PERFIL DE INGRESO	
4.2 OBJETIVO GENERAL	
4.3 DEFINICIÓN DE RESULTADO SATISFACTORIO	
4.4 REQUISITOS PARA SU APLICACIÓN	
4.5 PROCEDIMIENTO PARA SU REALIZACIÓN	
4.6 APLICACIÓN, CALIFICACIÓN Y VIGENCIA	
4.7 INSTANCIA RESPONSABLE	
4.8 CALENDARIZACIÓN	
4.9 LUGAR Y HORARIO DE APLICACIÓN	
4.10 NÚMERO DE OPORTUNIDADES PARA SUSTENTAR LA PRUEBA	
4.11 DIVULGACIÓN	
4.12 RECURSOS Y PRESUPUESTO	
5. PRUEBA ESPECÍFICA	
5.1 DESCRIPCIÓN	
5.2 EJES TEMÁTICOS, OBJETIVOS, COMPETENCIAS, CONTENIDOS Y TABLA DE ESPECÍFICACIONES	
5.3 DOCUMENTO DE APOYO	
5.4 BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA	

1. INTRODUCCIÓN

La presente guía temática e informativa de la prueba específica de Administración de Empresas, plan sábado del Programa de Ciencias Económicas del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Es proporcionar a los aspirantes a estudiar la carrera de Administración de Empresas del Programa de Ciencias Económicas, un medio escrito que permita informarse, acerca de las pruebas específicas de ingreso, su objetivo, así como el tipo de conocimiento y habilidades que la misma evalúa.

La presente guía es de carácter informativo e incluye los antecedentes, la justificación, las generalidades de la prueba, los aspectos específicos, los respectivos recursos y presupuesto de aplicación.

2. ANTECEDENTES

La aplicación de la prueba específica en el programa de Ciencias Económicas se sustenta en el Reglamento del Sistema de Ubicación y Nivelación de la Universidad de San Carlos de Guatemala, publicado en el Diario de Centroamérica, el viernes 5 de junio de 2009.

Este Reglamento tiene como objetivo regular los procedimientos y actividades del Sistema de Ubicación y Nivelación de la Universidad de San Carlos de Guatemala y sus componentes.

Por lo anteriormente expuesto, el Reglamento es de observancia general en la Universidad de San Carlos de Guatemala, tanto para los aspirantes como para las dependencias académicas y unidades académicas y administrativas que conforman esta Casa de Estudios Superiores y que se relacionan directa o indirectamente con el funcionamiento del Sistema de Ubicación y Nivelación –SUN—

Específicamente la aplicación de la prueba específica se fundamenta en el Título IV de dicho Reglamento, el cual trata en forma amplia y exclusiva todo lo concerniente a la caracterización de las Pruebas Específicas; **así como en el inciso 7.8, del Punto del Acta 09-2009, de sesión de Junta Directiva de la Facultad.....**

3. JUSTIFICACIÓN

Las pruebas específicas para ingreso se justifican, toda vez que el propósito de las mismas es reducir la repitencia y la deserción, ya que se busca que el estudiante vaya mejor orientado hacia la carrera que seguirá.

Las pruebas específicas para ingresos persiguen medir, tanto la preparación que tienen los estudiantes, como proyectar el éxito académico futuro que tendrán al ingresar a la carrera; y de esa cuenta, se obtiene información para conocer el nivel de cada sustentante en las habilidades intelectuales básicas como en las habilidades y conocimientos disciplinarios.

Por lo tanto, las pruebas específicas proporcionan un valioso insumo que permite tomar decisiones sobre el ingreso de aspirante a la carrera de Administración de Empresas, partiendo de la premisa de que no todas las personas están dotadas para desarrollar y triunfar en los estudios universitarios.

4. GENERALIDADES DE LA PRUEBA ESPECÍFICA

4.1 Definición de acuerdo con el perfil de ingreso

La prueba específica para ingreso es una prueba de ubicación, integrada con preguntas de selección múltiple, cuyo propósito es medir conocimiento, aptitudes, habilidades y destrezas específicas de los aspirantes a cursar estudios de nivel superior.

Proporciona información sobre quiénes son los aspirantes con mayor posibilidad de éxito en los estudios de licenciatura que se imparten en el Programa de Ciencias Económicas.

Dicha prueba está estructurada y elaborada en consonancia con el perfil del aspirante a la educación superior en el Programa de Ciencias Económicas del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

4.1.1 Perfil de ingreso

Toda persona que pretenda ingresar a la carrera de Administración de Empresas que se imparte en el Programa de Ciencias Económicas del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, debe poseer como mínimo título a nivel diversificado y por consiguiente, los conocimientos que le dieran acceso a ese título.

El aspirante debe ser una persona que ha adquirido el nivel de maduración suficiente para acceder a la educación superior, ya que en términos civiles, políticos e intelectuales, es un sujeto capaz de tomar decisiones, con derechos y responsabilidades.

En el ámbito académico y socio-cultural es una persona escolarizada desde su infancia hasta su mayoría de edad; por lo que tiene la capacidad para buscar información, seleccionarla y utilizarla apropiadamente en la identificación de problemas y la ejecución de tareas en los diferentes ámbitos y disciplinas del conocimiento humano.

El aspirante debe caracterizarse por poseer actitudes y cualidades personales y académicas, tales como estar motivado e interesado por el estudio de los sistemas administrativos, económicos y contables y su respectivo funcionamiento. Dominar los conocimientos adquiridos en el nivel diversificado o estudios equivalentes. Poseer capacidad de estudio, comprensión, análisis y síntesis; así como capacidad para el razonamiento lógico y abstracto, el uso de herramientas de análisis de la realidad financiera, administrativa y económica; predisposición a la interacción, interpersonal y grupal, al trabajo en equipo, creativo, innovador, organizador, metódico y planificador. Capacidad de adaptación y superación. Entusiasmo y espíritu emprendedor.

4.2 Objetivo general

Medir el nivel de conocimientos específicos de las disciplinas o carrera a la que el aspirante aplica, determinando sus aptitudes, habilidades y destrezas que son necesarias para el desarrollo y obtención del éxito en la carrera.

4.3 Definición de resultado satisfactorio

Es el que indica si el rendimiento del aspirante en la resolución de la prueba ha sido catalogado como satisfactorio o insatisfactorio.

Los resultados de las pruebas específicas serán satisfactorios con una nota mínima de sesenta y un (61) puntos exactos.

Dichos resultados serán publicados como satisfactorios o insatisfactorios, dependiendo de la nota obtenida por el aspirante en esta prueba.

4.4 Requisitos para su aplicación

Para que el aspirante sustente la prueba específica, es requisito indispensable presentar su tarjeta de orientación vocacional o identificarse con un documento legalmente reconocido.

En el caso de las y los menores de edad, presentar certificación de nacimiento y un documento con fotografía.

De igual manera, el resultado satisfactorio de las pruebas de conocimientos básicos es válido para que los aspirantes continúen con el proceso de ingreso en cualquier facultad, escuela o centro universitario de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

4.5 Procedimiento para su elaboración

Se cuenta con un banco de preguntas para generar versiones diferentes pero equivalentes de la misma prueba, lo cual permite cubrir las aplicaciones que se requieran en los procesos de ingreso a la carrera de Administración de Empresas del Programa de Ciencias Económicas del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Las diferentes versiones de pruebas consisten en la mezcla distinta de preguntas y opciones de respuesta, por lo que no resulta conveniente intentar de memorizar o aplicar mecánicamente una clave de respuestas de otras versiones de la prueba, ya que en promedio obtendrá un porcentaje de aciertos similares al que obtendrá si respondiera totalmente al azar la prueba.

4.6 Aplicación, calificación y vigencia

La aplicación de las pruebas específicas corresponde a la Coordinación del Programa de Ciencias Económicas en coordinación con la Coordinación Académica del Centro Universitario de Oriente, siendo esta última la única autorizada para la posterior información de los resultados obtenidos.

El aspirante responde las preguntas de la prueba, en una jora de respuestas de formato para lector óptico diseñado específicamente para esta prueba.

El resultado satisfactorio o cualquier otra valoración que se haga de las pruebas específicas tendrán vigencia durante dos años, contados a partir de la fecha de su aplicación.

4.7 Instancia responsable

Toda pruebas específica de este tipo, debe ser coordinada por el Programa de Ciencias Económicas y la Coordinación Académicas del Centro Universitario de Oriente, siendo esta última la única autorizada para su elaboración, adaptación, validación, aplicación y calificación; así como de la posterior información de los resultados obtenidos.

4.8 Calendarización

La Coordinación del Programa de Ciencias Económicas, conjuntamente con la Coordinación Académica, programará las fechas para su aplicar las pruebas específicas.

4.9 Lugar y horario de aplicación

La Coordinación del Programa de Ciencias Económicas, conjuntamente con la Coordinación Académica del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, programará el lugar y horario de aplicación de las pruebas específicas.

La prueba no es de velocidad, tiene un tiempo límite de una hora, la cual es suficiente para resolver las 30 preguntas.

4.10 Número de oportunidades para sustentar la prueba

La Coordinación del Programa de Ciencias Económicas, conjuntamente con la Coordinación Académica del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, programará tres (3) fechas para aplicar las pruebas específicas en consecuencia, el aspirante tiene tres (3) oportunidades para sustentar la prueba.

4.11 Divulgación

Es responsabilidad de la Coordinación Académica el diseño ejecución de la estrategia de divulgación del sistema, con la finalidad de que tanto los aspirantes como la población en general conozcan los procesos de ingreso y la oferta académica del Centro Universitario de

Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Esta estrategia debe responder a los objetivos siguientes: Informar y divulgar permanentemente a la población estudiantil, por los medios que dispone el Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala y por las actividades propias de la Coordinación Académica.

4.12 Recursos y presupuesto

Para llevar a cabo en las fechas programadas, la correcta aplicación de la Prueba Específica para ingreso a la carrera de Administración de Empresas, tanto el Programa de Ciencias Económicas como la Coordinación Académica, contarán con el recurso económico financiero, físico y humano que sea necesario.

5. PRUEBA ESPECÍFICA

5.1 Descripción

La prueba específica es un examen de opción múltiple, que es objetivo, confiable y válido. Mide conocimiento, aptitudes, habilidades y destrezas específicas de los aspirantes a cursar estudios de nivel superior, que se imparten en la carrera de Administración de Empresas del Programa de Ciencias Económicas del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Está conformada por un total de 30 preguntas pertenecientes al área del conocimiento de Administración.

5.2 Ejes temáticos, objetivos/competencias contenidos y traba de especificaciones

Carta descriptiva de conocimientos de Administración

Ejes temáticos	Objetivos/Competencias	Contenidos
Administración	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir conceptos, principios, fundamentos y herramientas que regularmente se utilizan en administración. ▪ Identificar terminología básica utilizada en la ciencia administrativa. ▪ Recordar conocimientos básicos en materia administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conceptos de Administración ➤ Importancia de la administración ➤ Proceso administrativo ➤ Las funciones administrativas clásicas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos y Principios de la planificación. - Elementos de la planificación ▪ Organización <ul style="list-style-type: none"> - Principios de organización - Diseño organizacional - Tipos de departamentalización ▪ Integración <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Reclutamiento - Selección - Inducción y orientación del trabajador - Adiestramiento y desarrollo - Principios de integración de costos. ▪ Dirección <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos y principios - Elementos de dirección ▪ Supervisión <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos - Importancia - Medios de la Dirección ▪ Control <ul style="list-style-type: none"> - Conceptos y principios - Etapas del control - Herramientas del control

6. NOCIONES GENERALES DE ADMINISTRACIÓN

6.1 Conceptos de Administración

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con se designa aquello que se estudia, valiéndose para ello de los elementos lingüísticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el “verdadero” significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

La palabra “administración” se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*; esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es, pues, diametralmente opuesto a la de *magister*: de *magis*, comparativo de superioridad, y de *ter*.

Si “*magister*” (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad –el que ordena o dirige a otros en una función--, “*minister*” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de administración de la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y *subordinación* son, pues, los elementos principales obtenidos.

Para demostrar lo anterior, bastaría citar el hecho de que algunos aún discuten si la Administración es un parte de la organización, o viceversa. Sin embargo, de los definiciones dada por los principales autores en Administración pueden deducirse sus elementos básicos.

- **E.F.L. Brech.** “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.”
- **H. Fayol** (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración) “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”

J.A. Fernández Arena: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”

- **W. Jimenez Castro:** “Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr”
- **Koontz y O'Donnell:** “La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”
- **J.D. Mooney:** “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza” y contrapone esta definición con la que da acerca de la organización, a la que define como: “La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”
- **Peterson y Plowman:** “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”
- **F. Tannengaum:** “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”
- **G. P. Terry:** “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”

6.1.1 Su objetivo

¿Sobre qué recae la Administración? ¿En qué medio puede darse solamente?

Es indiscutible que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador, pero desde el momento en que delega en otros determinadas funciones –siempre que estas funciones se realicen en un *organismo social*– dirigiendo y coordinando lo que los demás realizarán, comienza a recibir el nombre de administrador.

La experiencia no enseña --y los estudios sociológicos se encargan de justificar esta

apreciación— que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr sus fines por sí solo.

La sociedad –esto es, “la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común”-- es, por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración. Precisamente, el elemento “coordinación sistemática de medios” es el que exige el concepto de la Administración en toda sociedad.

6.1.2 Su finalidad

De lo anterior se deduce que el hombre, al buscar satisfacer sus necesidades en la sociedad, lo hace con la mira inmediata de lograr esto a través del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o que lograría de manera imperfecta.

Pero lo social no solo suma, sino que multiplica –a veces en forma insospechada– la eficacia de la energía individual. Baste con recordar, la milagrosa capacidad que la industria moderna, sobre todo en el trabajo en serie, tiene para conseguir, con la unión de varios miles de hombres debidamente organizados y dirigidos, no el número de unidades sumadas que cada uno de ellos podría producir en un tiempo determinado, sino un número infinitamente mayor. Pero también es evidente que “entre las diversas formas de organizar y aprovechar el trabajo de esos hombres habrá algunas mejores que otras”.

La administración busca, precisamente en forma directa *la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación*, y solo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinas etc.

El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen ingeniero, buen economista, buen abogado, etc. Sino por cualidades y técnicas que posee de manera específica para coordinar todos esos elementos en la forma más eficiente. Por ello, la coordinación es considerada como la esencia misma de la Administración por la mayoría de los autores más importantes.

Coordinar implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. Supone, por lo mismo, que hay diferentes personas y medios diversos orientados a la realización de un fin único.

6.1.3 Características de la administración

a) Universalidad

El fenómeno administrativo se da dondequiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas las clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

b) Su especificidad

Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta en la empresa: funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ver un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador. Cuando más grande sea el organismo social, la función más importante de sus funciones técnicas.

c) Su unidad temporal

Aunque se distinguen etapas, fases, y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, *en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos*. Al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.

d) Su unidad jerárquica

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados de modalidades, de la misma Administración. Así en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”

6.1.4 Su importancia

- La administración se da dondequiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración, y solo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. Con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían

actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

- Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos maquinaria, mercado, calificación de mano de obra. Renglones en los que, indistintamente, son superadas por sus grandes competidoras.
- La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social depende, por lo dicho, de la adecuada administración de la empresa, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello como el punto de partida de esos desarrollo.

6.2 El proceso administrativo

Es más fácil entender algo tan complejo como la administración, si se describe como una serie de partes o *funciones* individuales que integran un proceso total. Las descripciones de este tipo, denominadas *modelos*, han sido utilizadas desde hace muchos años por estudiantes y profesionales de la administración. El modelo es una simplificación del mundo real, usando para presentar relaciones complejas en términos fáciles de entender. En efecto, recurrimos a un modelo (sin señalarlo como tal) cuando dijimos en páginas anteriores, que las principales actividades administrativas son *planear, organizar, dirigir y controlar*. Este modelo fue desarrollado a fines del siglo XIX.

6.3 Las funciones de la administración clásica

El hombre ha sido dirigido en grupos y organizaciones desde los tiempos prehistóricos. Aun las partidas de caza y los grupos de recolectores reconocían y obedecían a un líder o a un grupo que tomaba las decisiones y era el responsable del bien común. Conforme las sociedades crecieron y se volvieron más complejas, se hizo patente la necesidad de las organizaciones y de dirigentes. Por ejemplo, el gobierno de un pueblo no podía estar

a cargo de unos cuantos individuos. Se necesitan administradores y burócratas para dirigir las actividades de un estado o nación.

Sin embargo, los intentos por desarrollar teorías y principios de administración son relativamente recientes. En particular, la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX dio origen a la necesidad de un enfoque sistemático de la administración. El advenimiento de nuevas tecnologías en esa época concentro grandes cantidades de materias primas y de trabajadores en las fábricas. Los bienes se producían en enormes cantidades y había que distribuirlos en muchos lugares. Todos estos elementos debían ser coordinados y ello centró la atención en los problemas de la administración.

6.3.1 Precusores de la administración científica

El nuevo sistema fabril se ha ido difundiendo, y un empresario de la localidad lo ha puesto al frente de una nueva planta que está siendo construida. Usted contrata empleados, asigna tareas y es responsable de fijar las metas de la producción. ¿Cuál cree que sería su principal preocupación? ¿Las utilidades, la eficiencia o el oficio? ¿Qué cualidades buscará en sus empleados? ¿Hasta qué punto se sentirá responsable del bienestar ellos? Los precusores de la administración científica afrontaron cuestiones muy semejantes a las anteriores, sin contar con experiencia que los guiase.

Robert Owen (1771 - 1858). Fue director de varias fábricas de hilados en New Lanark (Escocia) durante los primeros años de la década de 1800. Por aquella época, las condiciones de trabajo y de vivienda de los empleados eran muy precarias. Los niños de 5 a 6 años que ya trabajaban eran un fenómeno común, y la jornada laboral era de 13 horas.

Owen pensaba que el papel del gerente era el de *reformular*. Construyó mejores viviendas para sus trabajadores y abrió una tienda de la compañía donde los artículos podían adquirirse a un precio bajo. Redujo la jornada laboral a 10 horas y media horas negándose a contratar niños menores de 10 años.

Nunca afirmó que su lucha por una reforma se inspirara exclusivamente en motivos humanitarios. Por el contrario, sostuvo que al mejorar las condiciones de los empleados se elevarían inevitablemente la producción y las utilidades. Mientras otros gerentes concentraban sus inversiones mejoramientos técnicos, Owen recalcó el hecho de que la mejor inversión la constituyen los trabajadores, o máquinas vitales, como él los llamaba.

Además de introducir mejoras generales en las condiciones de trabajo de sus fábricas de hilados, Owen instituyó algunos procedimientos específicos que también incrementaron la productividad. Owen pensaba que estas evaluaciones públicas no sólo permitían al gerente conocer cuáles eran las áreas problema, sino además originaban orgullo y estimulaban la competencia. En las organizaciones modernas, la práctica consistente en pegar carteles y divulgar las cifras de ventas y producción se funda en el mismo principio psicológico.

Charles Babbage (1772 - 1871). Un profesor británico de matemáticas, pasó gran parte de su vida estudiando las formas de hacer más eficientes las operaciones de fabricación. Con el tiempo se convenció de que la aplicación de los principios científicos en los procesos del trabajo mejora la productividad y disminuyen los gastos.

Fue uno de los primeros defensores de la división del trabajo. Pensaba que cada operación de la producción debía ser analizada para que se pudieran aislar tareas que una operación requería. A cada trabajador se le enseñaba después de una destreza particular y era responsable sólo de esa parte de la operación total y no de toda ella. De ese modo, era posible reducir el tiempo tan costoso del adiestramiento, y con la constante repetición de cada operación mejorarían las destrezas y eficiencia de los empleados.

Frederick W. Taylor (1856 - 1915) y la administración científica

La *administración científica* surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. Sobre todo en Estados Unidos, la mano de obra calificada escaseaba a principios del siglo XX. Para ampliar la productividad, había que encontrar los medios de mejorar la eficiencia de los trabajadores.

¿Podrían eliminarse algunos elementos del trabajo o combinarse ciertas partes de la operación? ¿Era posible mejorar la secuencia de esas tareas? ¿Había una forma “óptima” de ejecutar un trabajo? En su búsqueda de las respuestas a estas preguntas, fue formando el conjunto de principios que constituyen la esencia de la administración científica. Sus ideas son fruto primordialmente de sus años de experiencia y experimentación en tres compañías: Midvale Steel, Sominds Rolling Machine y Betlehem Steel.

En la compañía **Midvale Steele**, basó su sistema administrativo en sus estudios de tiempos en la línea de producción. Analizó y cronometró los movimientos de los

trabajadores del acero en una serie de tareas. De este modo descubrió cuanto podían hacer los trabajadores con el equipo y los materiales de que disponían.

Afrontó el problema de que los empleados tenían miedo de trabajar rápido, pues pensaban que la tarifa del sueldo sería reducida o que serían suspendidos si terminaban demasiado pronto sus tareas. Por lo que recomendó a la gerencia pagar una tarifa mayor a los trabajadores más productivos. Dicha tarifa se calculaba con mucho cuidado y se basaba en el incremento de las utilidades que se obtenía al elevarse la producción. A este plan Taylor lo llamó *sistema de tarifas diferenciales*.

En las compañías Simonds Rolling Machine y Betlehem Stell. En 1800, decidió que podía poner en práctica sus ideas dando consultorías en administración como ingeniero privado. Logrando mejoramientos en la productividad, la calidad, la moral del trabajador y los sueldos mientras trabajaba con un cliente, la **Simonds Rolling** la compañía utilizaba 120 mujeres para inspeccionar los cojinetes de municiones de las bicicletas. El trabajo era tedioso, y al parecer no era posible introducir mejoras. Taylor probó lo contrario, en primer lugar, estudió y cronometró los tiempos de los mejores trabajadores. Enseñó al resto los métodos de sus compañeros de trabajo más eficientes y transfirió o despidió a los de bajo rendimiento.

En 1898 la **Betlehem Steel Company**, contrató a Taylor en calidad de consultor. Se propuso hacer más eficiente el trabajo del equipo que trabajaba en el patio. Sus miembros descargaban materias primas de vagones del ferrocarril y cargaban el producto terminado a los vagones salían del patio. Cada empleado ganaba \$1.15 al día por descargar un promedio de 12 y media toneladas. Le dijeron que normalmente eran lentos y que no estaban dispuestos a trabajar con mayor rapidez.

Luego que Taylor y un colega estudiaron y cronometraron las operaciones de carga y descarga de los vagones. Llegó a la conclusión de que con frecuentes periodos de descanso cada hombre podía manejar unas 48 toneladas al día. Fijando 47 y media al día como el estándar, preparó una tarifa por pieza que daría \$1.85 diarios a los que cumplieran con el estándar. Y de ese modo se alentó a los trabajadores a adoptar el método.

6.3.2 Planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para

realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

a) Su importancia

Planear es tan importante como hacer, porque.

- La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear, si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallan, para que pueda ser realizado integra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es importante si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

b) Los principios de la planeación

Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión, porque van a regir acciones concretas.

Flexibilidad: Dentro de la precisión –establecida en el principio anterior– todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir.

- Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como los normal.
- Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.
- Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

Unidad de dirección: Los planes debe ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Consistencia: Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Rentabilidad: Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

Participación: Todo plan deberá de conseguir la participación de las personal que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionados de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en el que se ha aportado en conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de los que se presenta distinto cada día.

c) Elementos de planificación

Objetivos: Es el punto de partida de la planeación. Saber a dónde se pretende llegar, para saber en qué forma puede llegarse hasta allá.

Plan: Es un curso anticipado de acción que se realiza con el fin de alcanzar unos objetivos.

Toma decisiones: En la medida en que se debe seleccionar entre diversos cursos de acción futuros, es decir, decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar.

Previsión: Visualizar el futuro y dentro de las limitaciones humanas encontrar los factores que puedan influir favorable o desfavorablemente en el mismo futuro, sobre la marcha de la empresa.

6.3.3 Organización

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia de los planes y objetivos señalados.

a) Principios de la organización

Especialización: Cuando más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

Unidad de mando: Establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden de la eficiencia que exige la organización: “nadie puede servir a dos señores”

Equilibrio de autoridad-responsabilidad: Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente de aquélla.

Equilibrio de dirección-control: A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

Se ha dicho que “*la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte*”, esto es cierto en el sentido de que la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo más que en casos extraordinarios, en tanto que la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el delegado para corregir sus errores, orientar su acción y, en último término, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe anterior.

Definición de puestos: Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiéndose por éste la unidad de trabajo impersonal específico.

b) Diseño organizacional

Los aspectos específicos de la organización (coordinación y tramo de gerencia) que ayudan a estructurar una empresa y que afectan a la eficiencia de sus operaciones. Se pone en relieve el papel central de la estrategia para determinar una estructura organizacional adecuada y, asimismo, la importancia de diseñar una estructura que sea apropiada para el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

El diseño de una organización es, ante todo, un proceso continuo porque los ambientes, empresas y estrategias cambian inevitablemente con el tiempo. De cuando en cuando pueden requerirse grandes cambios en la estructura organizacional y tal vez se necesiten cambios frecuentemente más pequeños. Los cambios de estructura suelen implicar numerosos intentos de ensayos y error, accidentes y adaptación a las realidades políticas, más que un enfoque totalmente racional. En seguida se presentan las perspectivas sobre cómo debería diseñarse una organización.

i. El enfoque clásico

Max Weber y los autores de libros de administración **Frederick Taylor** y **Henri Fayol**, realizaron las aportaciones más notables al llamado enfoque clásico de diseño organizacional. Pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica basada en una autoridad formal legalizada. (Weber dio el nombre de *burocracia*). Cuando alcanzaba su desarrollo pleno, dichas organizaciones se caracterizaban por la especialización de tareas, nombramiento por mérito, creación de oportunidades de carrera para los empleados, sistematización de actividades y una atmósfera racional e impersonal.

ii. El enfoque neoclásico

Los primeros investigadores de las relaciones humanas y de las ciencias de la conducta intentaron superar lo que consideraban la principal deficiencia del modelo burocrático clásico: descuidar el elemento humano dentro de la organización. Señalaron que una organización industrial tiene dos objetivos: eficacia económica y satisfacción del empleado.

Como no rechazaron el modelo clásico sino que tan solo intentaron mejorarlo, esos investigadores reciben a veces el nombre de *neoclásicos*. Entre ellos están:

Douglas McGregor. Pensaba que la división vertical del trabajo, la cual caracterizaba a las organizaciones en el sistema burocrático, se basaba en parte en un conjunto de suposiciones referentes a los trabajadores. En la división vertical del trabajo, las actividades están especializadas por niveles en la jerarquía gerencial. La planeación y la toma de decisiones se realizan en los niveles superiores de la gerencia; en cambio las decisiones las pone en práctica empleados de niveles más bajos. McGregor pensaba que muchos gerentes aceptaban las suposiciones de la teoría "X" acerca de los empleados de nivel inferior. Entre esas suposiciones se encuentra la creencia de que casi

todas las personas tienen poca ambición, desean la seguridad ante todo y evitan el trabajo a menos que se les obligue a realizarlo.

Chris Argyris. Le preocupaba el hecho de que, en una organización burocrática, los gerentes tenían casi toda la responsabilidad de planear, controlar y evaluar el trabajo de sus subordinados. Señalaba que ese dominio del lugar de trabajo por parte de los gerentes puede hacer que los subordinados se vuelvan pasivos y dependientes, además de que disminuye su sentido de responsabilidad y autocontrol.

Los miembros de la organización, particularmente en los niveles más bajos, se sentirán insatisfechos y frustrados en su trabajo a medida que esas necesidades quedan bloqueadas.

Argyris propuso como alternativa un diseño organizacional que satisfaga mejor las necesidades humanas y mejore la satisfacción de los empleados. Recomienda dar mucha mayor independencia a los empleados y poder de toma de decisiones, creando así una cultura organizacional más informal.

Rensis Likert. Compartió las ideas de *McGregor* y *Argyris*. En su investigación sobre el desempeño eficaz de los grupos, descubrió que los gerentes autoritarios tradicionales era menos capaces de motivar a sus subordinados en la obtención de altos niveles de desempeño que aquellos que apoyaban los sentimientos de autoestima e importancia de sus subordinados. Basándose en tales resultados, *Likert* creó un modelo para describir diferentes diseños organizacionales y su eficacia. La estructura organización puede basarse en uno de cuatro sistemas.

- *Sistema 1*, La estructura organizacional, el poder y autoridad tradicionales está distribuidas estrictamente conforme a la relación entre gerente y subordinado. En un nivel, los gerentes dicen a los miembros situados en niveles más bajos lo que deben hacer, y así sucesivamente a través de la cadena de mandos.
- *Sistema 2 y 3*, son etapas intermedias.
- *Sistema 4*, Representa la concepción de *Likert* sobre cómo debería diseñarse y dirigirse idealmente una organización. En esta etapa hay una amplia participación del grupo en la supervisión y toma de decisiones. La tarea principal del gerente consiste en formar un grupo capaz de tomar decisiones y ponerlas en práctica.

Para llegar al sistema 4, dice *Likert*, las organizaciones deberán: 1) aceptar que los gerentes y las actividades de trabajo tendrían que intensificar el sentido personal de

autonomía e importancia de los empleados; 2) recurrir a la toma de decisiones en grupos cuando así convenga; y 3) fijar altas metas de desempeño.

Críticas del enfoque neoclásico. El enfoque neoclásico de diseño organizacional compensa algunas limitaciones del modelo clásico tradicional, aunque también ha recibido críticas.

- Los neoclásicos comparten la suposición de los autores clásicos según la cual hay “una forma óptima” de diseñar una organización. No tienen en cuenta las variables ambientales, tecnológicas y de otro tipo que pueden afectar al diseño.
- La teoría X y la Y simplifican demasiado la motivación humana. Nadie está motivado por aspectos no monetarios del trabajo, ni tampoco es posible hacer que todos los trabajos sean intrínsecamente interesantes y satisfactorios.
- La coordinación de los grupos descentralizados y fragmentados para conseguir las metas organizacionales puede ser más difícil de lo que aseguran los neoclásicos, en especial cuando los objetivos de los empleados de niveles más bajos no son complicados con las metas de los gerentes de nivel superior.

iii. Enfoque de contingencia para diseño organizacional

La investigación y obras de los modernos teóricos de la administración expresan dudas sobre si existe o no una forma ideal de diseñar las organizaciones. De acuerdo con los actuales enfoques de contingencia, la estructura más apropiada para una organización depende de las circunstancias particulares de esta última en un momento dado.

Las variables principales que afectan a la organización y que, al hacerlo, influyen en su estructura con su estrategia, el ambiente donde opera, las técnicas que aplica para efectuar sus actividades y las características de sus miembros. Esta perspectiva de contingencia, la misión del gerente consiste en establecer una “adecuación” eficaz entre la estructura de la organización y esas variables.

Estrategia y estructura: existe estrecha relación entre estrategia y estructura organizacionales, demostrado inicialmente por *Chandler* en su estudio de las grandes empresas industriales de Estados Unidos.

c) Tipos de departamentalización

Las funciones de los empleados necesitan dividirse entre ellos y combinarse en forma lógica. Quienes cumplen funciones relacionadas entre sí suelen compartir un área común de trabajo y constituir una unidad de trabajo. La eficiencia del flujo de éste se

basa en una integración adecuada de las unidades de la organización. La división del trabajo y las combinaciones lógicas de las tareas deberían desembocar en estructuras lógicas de departamentos y subunidades.

i. El organigrama

A medida que crece una compañía, aumenta también el número de unidades y subunidades, agregándose los estratos de supervisores. Tanto los gerentes como los subordinados se alejan cada vez más de los resultados finales de sus acciones. Los gerentes acostumbran dibujar un organigrama, el cual muestra gráficamente las funciones, departamento o posiciones de la organización y cómo están relacionados.

Los organigramas muestran cinco aspectos fundamentales de la estructura de una organización. Y, al hacerlo, exhibe además información sobre los elementos de la estructura antes descritos.

- *División de trabajo.* Cada casilla representa al individuo o subunidad responsable de determinada parte de la carga de trabajo de la empresa.
- *Gerente y subordinados.* Las líneas llenas indican la cadena de mando (jerarquía de los empleados).
- *Tipo de trabajo que se ejecuta.* Las etiquetas de descripciones de las casillas indican las diferentes funciones o áreas de responsabilidad.
- *Agrupación de los segmentos de trabajo.* La gráfica indica el criterio con que se han dividido las actividades; por ejemplo, aplicando un criterio funcional.
- *Niveles gerenciales.* La gráfica indica no solo a los gerentes y subordinados individuales, sino también toda la jerarquía gerencial. Todos los empleados que están bajo las órdenes de un mismo individuo se encuentra en idéntico nivel gerencial, sin importar el sitio del organigrama donde aparezcan.

ii. Estructura formal de la organización

Los departamentos pueden estructurarse formalmente de tres maneras: por función, por producto/mercado y en forma matricial. Aunque los tres tipos son los que se citan con mayor frecuencia al hablar de las empresas, pueden utilizarse en cualquier clase de organización.

La organización por *funciones*: Reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí. Ej. El gerente de ventas sería en ella el responsable de la venta de todos los productos fabricados por la compañía.

La organización por *producto o mercado*. Frecuentemente denominado organización por división, reúne a una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación de mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, a los se hallan en cierta región geográfica o a los que tratan con determinado tipo de cliente. Ej. La organización podría incluir divisiones individuales de productos químicos, de detergentes o de cosméticos. El jefe de cada división será el responsable de las actividades de producción, mercadotecnia y ventas en su unidad.

En la organización *matricial*. Existen simultáneamente dos tipos de diseño: los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos, según se necesite, para poner en práctica programas específicos. De varios departamentos funcionales se seleccionan los miembros del equipo que están subordinados a un gerente de proyectos, responsable por los resultados del trabajo en equipo. La estructura matricial se utiliza con mucha frecuencia que la estructura funcional y por producto/mercado.

6.3.4 Integración

La composición de la fuerza de trabajo de una empresa cambia con el tiempo. Los gerentes no permanecen en sus puestos para siempre. Los más destacados suelen recibir ascensos; muchos de los que no son promovidos buscan un mejor puesto en otra parte. Los gerentes que no tienen éxito son, en muchas ocasiones, transferidos o sustituidos, los mismos sucede con el personal no gerencial. De ello se deduce que la organización y sus gerentes deben adaptarse a un cambio constante de personal a través del tiempo.

a) Reclutamiento

El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita.

i. El reclutamiento general

Es el más apropiado para los empleados operacionales, tiene lugar cuando la organización necesita un grupo de trabajadores de cierto tipo, por Ej: mecanógrafos, o vendedores. Siguen procedimientos estandarizados bastante simples.

ii. El reclutamiento especializado

Es el que se aplica en el caso de ejecutivos de alto nivel o de especialistas, se da cuando

la organización desea un tipo particular de personal. Este brinda atención personal a los candidatos durante un periodo extenso.

b) Descripción de puestos

Es una parte importante del proceso de reclutamiento es preparar (en el organigrama) una formulación escrita del contenido y ubicación de cada trabajo. En el nivel operacional, a esa formulación se le llama *descripción del trabajo*; a niveles gerenciales, la formulación recibe el nombre *de descripción del puesto*. Cada casilla del organigrama estará unida a una descripción que contiene el título, obligaciones y responsabilidades del puesto. Una breve descripción de un puesto podría ser ésta: “Gerente de ventas: las obligaciones incluyen contratar, adiestrar y supervisar al personal de ventas y administrar el departamento de ventas; tiene la responsabilidad del desempeño del departamento; rinde cuentas al Gerente de División”-

Una vez determinada la descripción del puesto, se elabora una especificación de contratación.

La *especificación de contratación* define la preparación, experiencia y características personales que un individuo debe reunir a fin de desempeñar eficazmente el puesto. Las especificaciones de contratación de un gerente de ventas podría ser: “El puesto requiere de licenciatura en Administración de Empresas; cinco años de experiencia en ventas y dos años de experiencia en supervisión; el candidato debe ser una persona dinámica, motivada y provista de destrezas interpersonales bien desarrolladas”.

c) Fuentes de reclutamiento

El reclutamiento tiene lugar dentro de un *mercado de trabajo*, que consiste en las personas disponibles que reúnen las cualidades que se necesitan para ocupar la vacante de la organización.

Las fuentes a las que acuden los Departamentos de Recursos Humanos para satisfacer sus necesidades de reclutamiento dependen de la disponibilidad de las personas idóneas en el mercado de trabajo, así como de la naturaleza de los puestos que están vacantes. La capacidad de una empresa para reclutar empleados a menudo se basa tanto en su reputación y atractivo de su ubicación como el atractivo del trabajo que ofrece. Si las personas con las cualidades adecuadas no están disponibles en la empresa ni en el mercado de trabajo, quizá haya que reclutarlas de organizaciones rivales o de lugares apartados.

i. Reclutamiento externo

Para casi todas las compañías grandes, las universidades y colegios representan una gran fuente de nuevo talento gerencial y profesional. Una desventaja de esta clase de reclutamiento es que tiende a ser muy caro. Se realizan una gran cantidad de entrevistas para cada candidato contratado. Y una gran parte de los que son contratados no permanecerán en la empresa más de dos o tres años.

Las direcciones corporativas frecuentemente acuden a firmas especializadas en la búsqueda de ejecutivos. Estos reclutadores profesionales no solo localizan a tres o cuatro candidatos cuidadosamente seleccionados, que no solo están muy calificados, sino que con una buena oferta se les puede hacer que dejen su trabajo actual.

ii. Reclutamiento interno

Muchas empresas tienen una política de reclutar o promover dentro de la empresa, salvo en algunas circunstancias muy excepcionales. Esta política ofrece tres ventajas fundamentales. En *primer lugar*, los individuos reclutados en la empresa ya están familiarizados con ella; por tanto, tienen muchas probabilidades de éxito por su conocimiento de la empresa y sus miembros. En *segundo lugar*, una política de promoción desde adentro ayuda a fomentar la fidelidad e inspira un mayor esfuerzo por parte de los miembros de una organización. Por *último*, generalmente cuesta menos reclutar y promover en esta forma que contratar a personas ajenas a la organización. La desventaja de esta política es que limita las fuentes de talento disponibles para la organización, y puede alentar el conformismo, pues los empleados pueden suponer que la antigüedad les asegurará una promoción.

d) Selección

Se refiere a la toma de decisión. La organización determina si debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que éste debe tener. El solicitante decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas. Cuando el mercado de trabajo está muy deprimido, es la práctica el proceso de selección será unilateral. Varios candidatos solicitarán una posición, y la empresa contratará al que juzgue más idóneo, basándose para ello en una serie de medios de selección. El proceso también resulta unilateral cuando el candidato es un ejecutivo bien calificado o un profesional que está siendo solicitado por varias organizaciones.

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

niveles de una misma organización. La entrevista de selección para los candidatos de bajo nivel puede ser muy superficial y rutinaria. En cambio para la selección de gerentes de nivel medio o superior las entrevistas serán más exhaustivas, y probablemente no haya pruebas formales o éstas sean pocas.

i. Forma de solicitud

Cumple tres funciones. En *primer lugar*, indica formalmente que el solicitante desea un puesto. En *segundo lugar*, proporciona al entrevistador la información básica que necesita para realizar la entrevista. En *tercer lugar*, se convierte en parte de la información del personal en caso de que contrate al candidato.

ii. Entrevista de selección inicial

Se utiliza para hacer una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante para un determinado trabajo. Determina tanto para el candidato como para el entrevistador si debe continuar el proceso de selección.

iii. Medio de pruebas

Trata de medir las destrezas y la capacidad del candidato para aprender en el trabajo. La mayor parte de las pruebas que se usan actualmente son calificadas por computadora. Algunas organizaciones aplican procesos muy novedosos e incluso discutibles como: análisis de escritura (grafología) y pruebas para detectar mentiras (poligrafía).

iv. Investigación de referencias

La veracidad del curriculum vitae o forma de solicitud del candidato puede ser verificada, y se busca más información de una o más de sus referencias o empleadores anteriores. Tal investigación resulta útil, dado que los estudios han demostrado que la mitad de las solicitudes presentadas contienen datos falsos o erróneos.

v. Entrevista de selección en profundidad

Tiene por objetivo llenar los vacíos en la solicitud del candidato o en su curriculum vitae, averiguar más sobre su personalidad y, en general reunir información de interés para el entrevistador, de modo que pueda determinar su idoneidad para el puesto y la empresa. Suele efectuarla el gerente a quien el candidato rendirá cuentas en caso de que lo contratasen.

vi. Examen físico

Los exámenes físicos están diseñados para garantizar que el candidato pueda tener un buen desempeño en el puesto que desea obtener, para proteger a otros empleados contra enfermedades contagiosas, para establecer un expediente médico de él y para proteger a la organización en contra de reclamos injustos de compensación por parte de sus empleadores.

vii. Oferta de empleo

Si los candidatos pasan exitosamente estas etapas de la selección y siguen manifestando el deseo de ser contratados, se les hace una *oferta de empleo*. La consideración más importante para ellos suele ser el sueldo, tienen otros factores como el paquete de prestaciones, permisos por maternidad y la estabilidad del trabajo.

e) Inducción y orientación

La inducción es la orientación que tiene por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización. Por lo regular se transmite tres tipos de información.

- Información general sobre la rutina diaria del trabajo;
- Un repaso de la histórica de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella;
- Una presentación detallada, quizá un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y presentación del personal.

Estudios han demostrado que los empleados sienten ansiedad cuando entran en la organización, les preocupa la eficiencia que tendrán en el trabajo; se sienten inadecuados en comparación con otros de mayor experiencia, y no saben si se llevarán bien con sus compañeros de trabajo.

f) Adiestramiento y desarrollo

Proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las destrezas de los trabajos futuros. Los gerentes como lo que no lo son pueden recibir ayuda de ambos tipos de programa, pero tiende a variar la combinación de experiencia. Quienes no son gerentes tienen mayores probabilidades de ser adiestrados en las habilidades técnicas requeridas en su trabajo actual, en cambio los gerentes con frecuencia reciben ayuda en la adquisición de las destrezas, particularmente las conceptuales y las de relaciones humanas, que

necesitarán en su trabajo futuro.

i. Programas de adiestramiento

Existen cuatro procedimientos que pueden aplicar para determinar las necesidades de adiestramiento del personal de su empresa o sub-unidad.

- **Evaluación de desempeño:** el trabajo de cada empleado se mide a partir de normas y objetivos del desempeño establecidos para su trabajo.
- **Análisis de los requisitos del trabajo (o puesto):** se examinan las destrezas o conocimientos especificados en la descripción apropiada del trabajo. Los empleados que carezcan de unas u otras serán candidatos para un programa de adiestramiento.
- **Análisis organizacional:** La eficacia de la organización y su éxito en la obtención de las metas se analizan para determinar dónde existen diferencias. Por ej.: tal vez requieran adiestramiento complementario los miembros de un departamento con una alta rotación o antecedentes de bajo desempeño.
- **Estudio de recursos humanos:** A los gerentes y a los que no lo son se le pide describir cuáles son los problemas que están teniendo en su trabajo y qué acciones, a su juicio, se necesitan para resolverlos.

6.3.5 Dirección

Una vez trazados los planes, decidida la estructura organizacional, el reclutamiento y adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de las metas definidas. A esta función se le conoce con varios nombres: dirección, liderazgo, motivación, estimulación y otros.

A diferencias de la planeación y la organización que se ocupan de los aspectos más abstractos del proceso administrativo, la dirección es una actividad muy concreta: requiere trabajar directamente con la gente.

a) Definición

i. Etimología

La palabra *dirección* proviene del verbo *dirigere*; éste se forma a su vez del prefijo *di*, intensivo, y *regere*; regir, gobernar. Este último deriva del sanscrito *raj*, que indica *preeminencia*.

ii. Definición real

Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones,

ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Unos llaman a este elemento *actuación*, otros *ejecución*. **Terry** define la *actuación* como «hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo»

Koontz y O'Donnell adoptan el término *dirección*, como: «la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados»

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: «una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa»

b) Principios

i. El principio de la coordinación de intereses

«El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses del grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel»

ii. El principio de la impersonalidad del mando

«La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda»

iii. Principio de la vía jerárquica

Al transmitir una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre esto último se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad de mando.

iv. Principio de la resolución de los conflictos

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes. El conflicto es un obstáculo para la coordinación. Definir su solución es dejar un elemento que estorba a ésta. Por ello, es mejor resolver los conflictos lo más pronto posible, aun cuando la solución no siempre satisfaga a todos, es mejor este daño que el

de la incertidumbre y permanencia del conflicto. Así pues, es contrario a la eficacia administrativa dejar que los problemas «se resuelvan por sí solos con el transcurso del tiempo»

v. Principio del aprovechamiento del conflicto

Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones. Mary Parker Follet afirma que todo conflicto, como todo rozamiento en el mundo físico, es de suyo un obstáculo a la coordinación, pero que así como la fricción puede ser aprovechada. También el conflicto puede ser constructivo, *porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones* que sean ventajosas en ambas partes.

6.3.6 Supervisión

Su función supone «ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas» Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello supervisores inmediatos: gerentes, cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficina entre otros, siendo, en todo caso aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores, sino sólo obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

a) Concepto

La palabra supervisión deriva de *super*, sobre, y de *visum*, supino de *videre*, ver; implica, por lo tanto, ver sobre, revisar, vigilar.

b) Importancia

Es evidente que el supervisor, como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas sobre dirección o mando y sobre coordinación. Por lo anterior, a continuación se hace referencia tan solo a las que peculiarmente le corresponde en razón de:

- Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia. Es quien realmente «ve que las cosas se hagan», de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos.
- Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con uno y otros.
- Es el trasmisor no solo de las órdenes e informaciones, motivaciones, entro otras, de la jerarquía superior, sino también de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, de los obreros y empleados.

c) Medios de la dirección

i. De la unidad del cuerpo administrativo

«Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes»

Con mucha frecuencia es violada esta regla, tanto por la administración como por elementos diversos a ella, singularmente los sindicatos. Todo supervisor es un jefe, tratar al supervisor como si fuera un simple obrero, no darle conciencia de su papel de jefe, hacer de su sueldo igual o inferior a los subordinados.

La tendencia de los sindicatos es exigir la afiliación de dichos supervisores al sindicato, al vincularlos con los trabajadores, sobre todo a través de la cláusula de exclusión, tiene que hacerles perder autoridad, con detrimento de la buena administración.

ii. De la doble preparación

«Todo supervisor necesita ser preparado no solo en la técnicas de producción, ventas, contabilidad, entre otras, que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe»

Con frecuencia se comete el error de considerar como el único criterio para seleccionar quién a ser, el jefe de mecánicos, buscar al mejor mecánico, dejando de lado que la experiencia, los errores, los aciertos, enseñan todo lo necesario para ser buen jefe.

Fayol, hacía notar dos tipos de cualidades distintas en un jefe: las de la técnica que va a manejar, y las de técnica administrativa.

iii. Del fortalecimiento de la autoridad supervisora

La autoridad tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia pasen por él.

6.3.7 Control

Hay varios puntos de vista contradictorios respecto a la manera óptima de dirigir una organización. Sin embargo, los teóricos y los profesionales de la administración coinciden en que una buena administración requiere un control eficaz. La combinación de objetivos bien planeados, una organización firme, una dirección capaz y la motivación tendrán posca probabilidades de éxito sino hay una sistema adecuado de control.

a) Conceptos

Robert J. Mockler «El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales»

Maddock, es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

b) Principios

i. Del carácter administrativo del control

Es necesario distinguir “*las operaciones*” de control de “*la función*” de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación; ésta no se podría dar sin el control, como ya se hizo notar. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función solo corresponde al administrador.

En cambio “*las operaciones*” son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello, deben actuar como “*staff*”. De ahí la necesidad de “*convencer*”, y no “*imponer*”, los medios de control.

ii. De los estándares

El control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

En ocasiones esta base son “realizaciones anteriores”, meras estimaciones empíricas. Pero no se podría decir que se controla algo si lo obtenido no se “valoriza”, y para ello se compara con “algo”; de ahí la regla de definir y perfeccionar los estándares como un medio de preparar el control.

iii. Del carácter medial del control

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla un control sólo deberá usarse si el trabajo, tasto, que impone su justificación ante los beneficios que de él se esperan.

En sentido positivo, surge el peligro del “especialista” en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre verá la bondad de su técnica, y trate de lograr a toda costa que se implante.

En sentido negativo, existe también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porque éstos se produzcan “a largo plazo”, ya porque sea imposible, o difícil a menos, cuantificarlos; de ahí la conveniencia de tratar de hacer esta cuantificación.

vi. Del principio de excepción

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Este principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario del cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar como lo excepcional; hacia estas desviaciones es a donde debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de excepción se aplica principalmente en el área de los factores estratégicos se obtienen resultados todavía más valiosos. Ejemplo: Se conviene con un alto ejecutivo en que el desarrollo de actividades que se haya fijado previamente no se reportará cuando éste sea normal, o se dé en la forma que se había previsto, sino que tan solo se informará de los casos en que no puedan lograrse los objetivo, políticas y estándares fijadas, es evidente que el solo hecho de no recibir reportes de esas actividades en las fecha señaladas al efecto está indicando que todo ha ocurrido como se esperaba.

c) Etapas del control

Mockler, divide el control en cuatro etapas.

i. Establecer criterios y métodos para medir el desempeño

Este paso podría incluir criterios y mediciones de cualquier cosa: desde ventas y metas de producción hasta la asistencia de los trabajadores y los récords de seguridad. Para

que este paso sea eficaz, los criterios deben especificarse en términos significativos y deben ser aceptados por los interesados.

Una organización puede fijar un objetivo para convertirse en “líder de su campo”, pero esta meta no pasa de ser una simple inspiración verbal si no se define y si no se establece un sistema de medición.

ii. Medir el desempeño

Este es un proceso constante y repetitivo, dependiendo su frecuencia del tipo de actividad que se mida. Así, los niveles de seguridad de las partículas gaseosas del aire pueden vigilarse continuamente en una planta, mientras que el avance de los objetivos de expansión a largo plazo posiblemente sean revisados por la alta dirección una o dos veces al año. Sin embargo, un error que debe evitarse es dejar que transcurra mucho tiempo entre las mediciones del desempeño.

iii. ¿Corresponde el desempeño a los niveles establecidos?

Este es el paso más fácil del proceso de control. Se supone que las complejidades ya fueron resueltas en los dos primeros pasos; ahora se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad. Si el desempeño corresponde a los niveles establecidos, los gerentes supondrán que “todo está bajo control”; por lo que no tiene que intervenir activamente en las operaciones de la organización.

iv. Tomar medidas correctivas

Si el desempeño no cumple con los niveles establecidos (estándares) y el análisis indica que se requiere la intervención. Las medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización o bien un cambio en las normas originalmente establecidas. A menos que los gerentes sigan el proceso de control hasta su terminación, se limitan a vigilar el desempeño más que ejercer el control. Debe darse prioridad a la creación de medios constructivos para lograr que el desempeño cumpla con los estándares, en vez de limitarse a detectar los fracasos anteriores.

d) Herramientas del control