

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y
ADMINISTRACIÓN**
UNIDAD ENSENADA

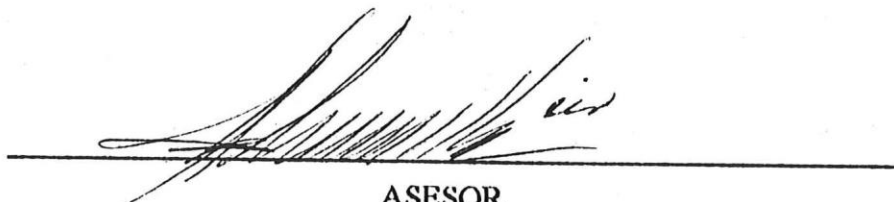
SEMINARIO DE ADMINISTRACIÓN

Para la obtención de el título como:

**LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

PRESENTA:

SERGIO A. CUARTERO GARZA TIJERINA



ASESOR

L.A.E. GLORIA A. MUÑUZURI RODRÍGUEZ

*Para ti
Porque siempre he sentido tu apoyo
incondicional.
Porque siempre te has estado cuando
te he necesitado.
Porque te has esforzado para sacarnos
adelante sin descanso.
Porque tu valentía y tu amor te hacen ser
lo mejor que puede haber.
Pero ante todo porque te quiero.*

Gracias Judith.

Gracias muy especiales por el apoyo concedido
en la elaboración de este trabajo a

GLORIA

Por haber sido siempre una persona dispuesta
a dar lo mejor que tiene, y por ser
siempre tan positiva y contagiosa de ese sentimiento
que todos necesitamos. Especialmente gracias por ser nuestra
amiga y darnos tanto.

INDICE

CAPITULO		PAGINA
	Introducción	1
Primero	Roles Administrativos	3
Segundo	Cultura Organizacional	8
Tercero	Administración Internacional	15
Cuarto	Ética Administrativa	25
Quinto	Toma de decisiones	35
Sexto	El manejo del cambio	46
Séptimo	Equipos efectivos	66
Octavo	Sistema de Información Administrativa	74
Noveno	Administración de operaciones administrativas	82
	Conclusiones	101
	Bibliografía	105

INTRODUCCIÓN

El “arte de la Guerra” es un libro que fue escrito por Sun Tzu (o Sun Zi usando la nueva romantización del chino, denominada Pin Yin), uno de los más famosos estrategas de la China antigua y aunque no se conoce las fechas exactas de su nacimiento y muerte, generalmente se acepta que vivió alrededor del año 500 a.C., siendo por tanto contemporáneo de Confucio.

Este libro ha sido considerado desde siempre como un clásico no sólo de la literatura militar sino que por su lucidez, profundidad y conocimiento del fenómeno humano, constituye la esencia concentrada del arte del conflicto.

En esta apreciación han coincidido los mejores generales de la antigüedad clásica china, extendiéndose su influencia en la época reciente hasta Mao Tse Tung, fundador de la República Popular de China. Asimismo esta obra ha sido especialmente apreciada por la casta militar japonesa e incluso en la actualidad, **constituye la base del pensamiento estratégico en la conquista de mercados por las grandes corporaciones de ese país.**

De primordial importancia en el texto es la relación entre el soberano y el general, declarando Sun Zi que si bien éste se halla sujeto al primero, en el campo de batalla no debe seguir ciegamente órdenes que lleven a la derrota del ejército.

Sun Zi da asimismo gran relevancia a la descripción de las cualidades de un buen general, manifestando con diáfana claridad que **no concebía el ejercicio del liderazgo como un privilegio de casta sino como un resultado de la capacidad.** Por ello, algunos autores han concebido también el “Arte de la Guerra” como una guía para el conflicto en el interior del ser humano, presentando un modelo de perfección a alcanzar.

En 1772 el Padre J.J.M. Amiot publicó en París una versión francesa que alcanzó gran difusión y llegó a ser uno de los libros favoritos de Napoleón. Curiosamente fue un misionero jesuita en la corte de Pekín el que primero hizo del conocimiento del mundo occidental esta obra, la cual ha dado como resultado que no solo las corporaciones que se originaron en oriente las hallan tomado como una de sus más importantes guías, sino las transnacionales nacidas en occidente orientan muchas de sus estrategias en la filosofía de esta obra.

En la actualidad las universidades en sus cursos de maestría, usan como uno de los más importantes textos para la asignatura de Alta Dirección esta obra que fue escrita hace más de 2'500 años.

Esto nos da una clara idea de lo que en cuestión de administración se dice, y se práctica. No podemos simplemente conformarnos con lo que en nuestro ambiente mas cercano esta pasando, no!, tenemos que ver más allá de nuestras fronteras, de nuestro continente. Estamos en la era de la globalización donde no existen fronteras para los que realmente quieren ser los primeros, los numero uno.

Para todo esto debemos de tener herramientas con las cuales afrontar nuestro futuro. Tenemos que saber como lograr nuestros objetivos y ser mejores cada día. Debemos saber lo que sucede en otros puntos de la Tierra y tratar de ser también innovadores de los sistemas administrativos que se practican en estos tiempos.

Todo esto enfocado, claro está, a nuestro ambiente socio-económico-cultural ya que no siempre lo que es bueno en otro lado es bueno aquí. Debemos tomar en cuenta la idiosincrasia de nuestro pueblo y tratar de modificar algunas malas costumbres que tenemos de una manera en que todos salgamos ganando tanto los trabajadores en todos sus aspectos, así como también en la consecución de los objetivos de las empresas.

Esta memoria que están ustedes a punto de leer, nos da algunos de los temas en los que debemos de aplicarnos para poder competir en un mercado tanto nacional como internacional. Nos da algunas pautas a seguir para poder enfrentar ese futuro que en la mayoría de las veces es incierto y que tenemos el temor de enfrentarnos a el .

Vamos a hablar de comportamientos que los administradores deben de seguir, de sistemas que deben de practicar, formas de conducirse, y demás tópicos por mas relevantes en nuestros tiempos que hacen de un administrador un ADMINISTRADOR EXITOSO.

Hay que recordad que administradores hay de diferentes edades, formas y criterios. En la actualidad es frecuente que no solo manejen grandes empresas sino también pequeños negocios, dependencias gubernamentales, hospitales, etc., y que en todos los niveles de la empresa existen los administdores. Hay que tener muy presentes que son los administradores los que dirigen las actividades de los demás.

CAPITULO PRIMERO

ROLES ADMINISTRATIVOS

ROLES INTERPERSONALES

Se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tienen una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de fabricación acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes de preparatoria, actúan en un papel de *representación o figura decorativa*. Todos los administradores tienen un rol de líder. Este rol incluye la contratación, capacitación, motivación y disciplina de los empleados. El tercer rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de *Enlace*. Mintzberg describió esta actividad como el contacto de fuentes externas que proporcionan información al administrador. Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador, y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en la misma compañía, tiene una relación externa de enlace. Cuando ese gerente de ventas tiene contacto con otros ejecutivos de ventas a través de una asociación comercial de mercadotecnia, tiene una relación externa de enlace.

ROLES DE INFORMACION

Todos los administradores, hasta determinado grado, reciben y captan información de organizaciones fuera de la suya. Por lo común, esto se hace por medio de la lectura de revistas y al hablar con otras personas para saber los cambios en los gustos del público, lo que pueden estar planeando los competidores, y cosas semejantes. A esto Mintzberg lo llamó el rol de *seguimiento o vigilancia*. Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización. Este es el rol de *diseminador*. Cuando ellos representan a la organización frente a extraños, los administradores también desempeñan el rol de *vocero*.

ROLES DECISIONALES

Por último, Mintzberg identificó cuatro roles que giran alrededor de la toma de decisiones. Como *emprendedores*, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de su

organización. Como *manejadores de disturbios*, toma acciones correctivas en respuesta a los problemas no previstos con anterioridad. Como *asignadores de recursos*, los administradores son responsables de distribuir los recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores se desempeñan como *negociadores* cuando analizan y negocian con otros grupos y así obtener ventajas para sus propias unidades.

EVALUACION

Cierto número de estudios de seguimiento han probado la validez de las categorías de los roles de Mintzberg en distintos tipos de organizaciones y en diferentes niveles dentro de algunas organizaciones. La evidencia apoya en general la idea de que los administradores -sin que importe el tipo de organización o su nivel dentro de la misma- desempeñan roles similares. Sin embargo, el énfasis que los administradores dan a los diversos roles parecen cambiar con el nivel jerárquico. En particular los roles de diseminador, figura decorativa, negociador, enlace y vocero son más importantes a niveles superiores que a los inferiores. A la inversa, el rol del líder es más importante para los administradores de nivel inferior que para los administradores de nivel medio o superior.

Estos diez roles que se derivan de observaciones reales de las funciones administrativas, **NO** invalidan las funciones más tradicionales de planeación, organización, dirección y control.

En primer lugar, el enfoque funcional todavía representa la forma más útil de conceptualizar las funciones administrativas. "Las funciones clásicas proporcionan métodos claros y discretos para clasificar los miles de actividades que llevan a cabo los administradores y las técnicas que utilizan en términos de las funciones que desempeñan para el logro de las metas organizacionales". En segundo lugar, aunque Mintzberg puede ofrecer un esquema de clasificación con más detalle y más elaborado que el que hacen los administradores, estos roles son sustancialmente reconciliables con las cuatro funciones. Muchos de los roles de Mintzberg se alinean fácilmente con una o más de las funciones. La asignación de recursos es parte de la planeación, como lo es el rol emprendedor. Los tres roles interpersonales son parte de la función de dirección. La mayor parte de los otros roles caben en una o más de las cuatro funciones, pero no con todos es así. La diferencia se explica en lo sustancial por las actividades que se mezclan y el trabajo administrativo puro de Mintzberg.

Todos los administradores realizan algunos trabajos que no son puramente administrativos. El hecho de que los ejecutivos estudiados por Mintzberg emplearan tiempo en relaciones públicas y obteniendo dinero atestigua la precisión de los métodos de observación de Mintzberg, pero muestran que no todo lo que el administrador lleva a cabo necesariamente es una parte esencial del trabajo administrativo. Lo anterior puede haber dado como resultante el que se incluyan en los esquemas de Mintzberg algunas actividades que debieran haberse excluido.

Los comentarios anteriores evidencian que Mintzberg ofrece nuevas perspectivas de lo que los administradores realizan. La atención que su trabajo ha recibido es muestra de la importancia que se atribuye a la definición de los roles administrativos. Sin embargo, la administración es aún una disciplina joven que se encuentra en pleno desarrollo. La futura investigación que compare e integre los roles de Mintzberg con las cuatro funciones, continuará la ampliación de nuestra comprensión del trabajo de administrador.

LOS ADMINISTRADORES EFECTIVOS SON TAMBIEN ADMINISTRADORES EXITOSOS

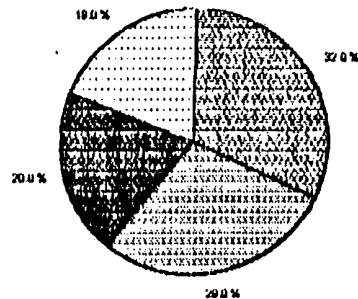
Fred Luthans y asociados analizaron el asunto de qué es lo que hacen los administradores desde una perspectiva algo diferente. Ellos se plantearon la pregunta: ¿Realizan los administradores que se mueven con mayor rapidez hacia arriba en una organización, las mismas actividades y con el mismo énfasis que aquellos administradores que efectúan el mejor trabajo?. Uno tendería a pensar que quienes fueron los más efectivos en sus trabajos serían también los que fueran promovidos de una manera más rápida. Pero parece no ser lo que sucede.

Luthans y asociados estudiaron a más de 450 administradores. Lo que encontraron fue que todos ellos se involucraban en cuatro actividades de administración:

- 1.- *Administración tradicional.* Toma de decisiones, planeación y control.
- 2.- *Comunicación.* Intercambio de información de rutina y procesamiento de papeleo.
- 3.- *Administración de Recursos Humanos.* Motivación, disciplina, manejo de conflictos, dirección y capacitación de personal.
- 4.- *Formación de redes.* Socialización, participación en la política, e interacción con gente de fuera.

El administrador "promedio" que se estudió empleó 32% de su tiempo en actividades administrativas tradicionales, 29% en la comunicación, 20% en actividades de administración de recursos humanos y el 19% en la formación de redes.

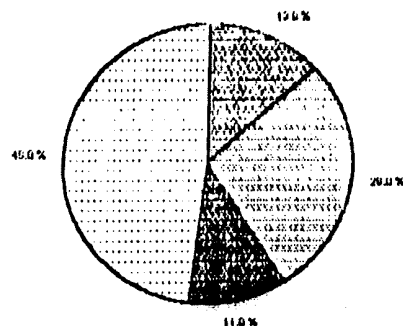
ADMINISTRADORES PROMEDIO



32% Admon. Tradicional 29% Comunicación 20% Admon. de Rec. Humanos 19% Formación de Redes

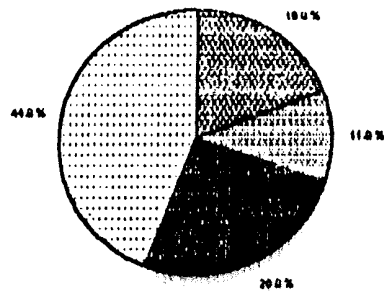
Sin embargo, había una enorme diferencia en tiempo y esfuerzo que los diferentes administradores dedicaban a estas cuatro actividades. Para ser más específicos, los administradores que tuvieron *éxito* (definido en términos de la velocidad de promoción dentro de sus organizaciones) tuvieron un énfasis muy diferente que los administradores que fueron *efectivos* (lo que define en términos de la cantidad y calidad de su desempeño, y de la satisfacción y compromiso de sus subordinados).

ADMINISTRADORES EXITOSOS



48% Formación de Redes 13% Admon. Tradicional 28% Comunicación 11% Admon. de Rec. Humanos

ADMINISTRADORES EFECTIVOS



44% Comunicación 26% Admon. de Rec. Humanos 11% Formación de Redes 19% Admon. Tradicional

La formación de redes hace la mayor contribución relativa al éxito del administrador, en tanto que la menor contribución relativa provino de la administración de recursos humanos. Entre los administradores efectivos, la actividad de comunicación fue la de mayor contribución relativa, y la de formación de redes la de menor contribución.

Este estudio aporta puntos de vista importantes a nuestro conocimiento de lo que los administradores hacen. En promedio, los administradores invierten entre 20 y 30% de su tiempo aproximadamente en cada una de las cuatro actividades de administración tradicional, comunicación, administración de recursos humanos y formación de redes.

CAPITULO SEGUNDO

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL AMBIENTE

En el otoño de 1982, ocho residentes del área de Chicago murieron después de ingerir cápsulas extra-fuertes de Tylenol que habían sido reforzadas con cianuro. En el invierno de 1986, en un escenario similar, una mujer neoyorquina murió por ingerir una cápsula de Tylenol a la cual se había adulterado con cianuro. En ambos casos, la administración de McNeil Costumer Products, división de Johnson & Johnson y fabricante del producto, aseguraba que no tenía culpa alguna. Las investigaciones a fondo comprobaron que era cierto. Fue evidente que ambos envenenamientos eran obra de individuos desequilibrados. Sin embargo, ese hallazgo no redujo el impacto devastador que los envenenamientos tuvieron sobre las ventas de Tylenol y las utilidades de J & J.

Después del incidente de 1982, J & J recolectó y destruyó 31 millones de botellas con cápsulas de Tylenol, lo que resultó en una pérdida de 50 millones de dólares después del pago de impuestos. Entonces la compañía gastó casi 300 millones de dólares más para reempaquetar sus cápsulas con sello triple para resistir adulteraciones. Estos esfuerzos tuvieron éxito y restauraron la confianza del público en el producto, que conquistó de nuevo su posición en el mercado. Pero después del envenenamiento de 1986, la administración de J & J decidió discontinuar el uso de cápsulas en todas sus medicinas que se venden libremente y en su lugar, venderlas en forma de pastillas sólidas. De nuevo, los costos fueron elevados; aproximadamente se gastaron 150 millones de dólares para recuperar las cápsulas, reorganizar el proceso de producción y promover las nuevas tabletas.

Este caso es singular si se enfoca sobre la adulteración de los productos Tylenol, pero no lo es, si se enfoca como un caso en el que la administración recibe una fuerte crítica por alguna acción que no tomó y sobre la que se tiene poco control. Un incedente más reciente lo confirma. En septiembre de 1992, se dio a conocer un estudio finlandés que recibió amplia difusión, que mostraba una relación clara y cercana entre un alto nivel de hierro en el cuerpo y los ataques cardíacos. Al instante, estuvieron bajo ataque los productos de suplementos de hierro. Para la administración de SmithKline Beecham PLC, que fabrica Geritol y otros suplementos de hierro, esto fue un golpe demoledor. Al sufrir una baja repentina en las ventas, la administración se vio obligada a desviar recursos de la empresa para reforzar sus líneas de productos de suplementos de hierro.

J & J y SmithKline tuvieron dificultades en sus empresas que no fueron ocasionadas por ellas. Incidentes de esta naturaleza hacen surgir la pregunta

de si los éxitos o fracasos de una organización son siempre atribuibles de forma directa a la administración.

EL ADMINISTRADOR: ¿OMNIPOTENTE O SIMBOLICO?

El punto de vista dominante en la teoría de la administración y en la sociedad es que los administradores son directamente responsables del éxito o fracaso de una organización. Llamaremos a esta perspectiva **el punto de vista omnipotente de la administración**. En contraste, algunos observadores han argumentado que los administradores tienen poca influencia sobre los resultados organizacionales. Al contrario, se dice que mucho del éxito o fracaso de una organización, se debe a fuerzas fuera del control de la administración. A esta perspectiva se le ha llamado **el punto de vista simbólico de la administración**. En esta sección, queremos revisar cada una de estas posiciones. Nuestra razón para ello debe ser obvia. El análisis ayudará en gran medida a aclarar cuánto crédito o culpa deben recibir los administradores por el desempeño de su organización.

EL PUNTO DE VISTA OMNIPOTENTE

Se dice que los buenos administradores pueden transformar la paja en oro. Los malos administradores pueden hacer justamente lo contrario. Estas declaraciones reflejan un supuesto dominante en la teoría administrativa. La calidad de los administradores de una organización determina la calidad de la misma organización. Se supone que las diferencias en la eficacia o la eficiencia de una organización se deben a las decisiones y acciones de sus administradores. Los buenos administradores anticipan el cambio, explotan las oportunidades, corrigen un desempeño pobre y conducen a sus organizaciones hacia sus objetivos (y hasta cambian estos objetivos cuando es necesario). Cuando las utilidades se incrementan, la administración toma el crédito para sí y se premia con bonificaciones, opciones sobre acciones, y cosas semejantes. Pero cuando decrecen, el consejo de administración reemplaza a los administradores de alto nivel en la creencia de que una nueva administración traerá mejores resultados. Como un caso ilustrativo de lo anterior, el consejo de administración en Prudential Securities reemplazó al director general ejecutivo George Ball, a

principios de 1991. Aunque había tenido el puesto desde 1982, grandes pérdidas en 1990 trajeron la remoción de Ball.

Este punto de vista de los administradores como personas omnipotentes es consistente con el estereotipo del ejecutivo fanfarrón que se hace cargo y que puede vencer cualquier obstáculo para alcanzar los objetivos de la organización. El presidente, recientemente jubilado de Chrysler, Lee Iacocca, por ejemplo, se convirtió en un héroe del folklore corporativo estadounidense a mediados de los 80 como resultado del desempeño de su empresa. Cuando Iacocca tomó a su cargo la Chrysler a fines de los 70, esta empresa estaba al borde de la bancarrota. En 1980, la empresa perdió 1.7 millones de dólares. Pero Iacocca disminuyó gastos e introdujo nuevos productos, inclusive la minivan. En 1984, Chrysler tuvo una utilidad neta de 2.4 millones de dólares y Iacocca recibió la mayor parte del crédito por hacerla retornar al camino del éxito. Desde luego, este punto de vista omnipotente no está limitado a las organizaciones de negocios. Por ejemplo, puede ayudar a explicar la gran velocidad de remplazo entre los entrenadores universitarios.

Los entrenadores universitarios administran sus equipos. Deciden cuáles jugadores han de reclutar, y con cuáles jugadores iniciarán el juego, seleccionan a sus auxiliares, enseñan las jugadas a sus equipos y determinan a cada jugada durante los encuentros. Se toman como inefectivos aquellos entrenadores que pierden más juegos que los que ganan. Se les da de baja y se les sustituye por otros entrenadores, que se supone corregirán el desempeño inadecuado.

Sin importar las circunstancias atenuantes, cuando las organizaciones se desempeñan mal, alguien tiene que ser el responsable. En nuestra sociedad, ese papel le toca a la administración. Desde luego, cuando las cosas van bien, la administración recibe el crédito -aunque haya tenido poco que ver con alcanzar el resultado positivo.

EL PUNTO DE VISTA SIMBOLICO

Hace unos cuantos años, el consejo de administración de International Harvester despidió al presidente y principal ejecutivo de la compañía, Archie McCardell. La empresa estaba perdiendo docenas de millones de dólares al mes porque los granjeros, que afrontaban precios bajos de sus productos no podían comprar la maquinaria para granjas ni los camiones de servicio pesado que fabricaban. Desde luego, McCardell no había

provocado el problema de las granjas, ni era probable que su remoción aumentara la demanda para la maquinaria agrícola y los camiones. De hecho, él estaba en el lugar equivocado en un momento inapropiado, y perdió su puesto por causa de ello.

Este ejemplo ilustra el punto de vista simbólico de la administración, que supone que la habilidad de un administrador para afectar los resultados queda muy limitada, puesto que no es razonable esperar que los administradores tengan gran efecto sobre el desempeño de una organización.

Este ejemplo ilustra el punto de vista simbólico de la administración, que supone que la habilidad de un administrador para afectar los resultados queda muy limitada, puesto que no es razonable esperar que los administradores tengan gran efecto sobre el desempeño de una organización.

De acuerdo con el punto de vista simbólico los resultados de una organización se ven influenciados por cierto número de factores fuera del control de la administración. Estos incluyen la economía, políticas gubernamentales, acciones de los competidores, estado que guarda la industria en particular, el control de la tecnología propiedad de la empresa, y decisiones tomadas por administradores anteriores en la organización. Nos referimos de nuevo al ejemplo de Chrysler, y es interesante ver que para fines de los 80, de nuevo Chrysler estaba en dificultades financieras y sufría grandes pérdidas. Mientras que algunos observadores culpaban de los problemas de Chrysler a algunas malas decisiones de Iacocca y su equipo de administración, una explicación más plausible yace fuera del control de Iacocca: sobrecapacidad en la industria creada por las nuevas plantas japonesas en Estados Unidos.

Al seguir el punto de vista simbólico, la administración, en el mejor de los casos, tiene sólo un efecto limitado sobre los *resultados sustantivos de la organización*. Lo que sí afecta mucho a la administración como dando significado al azar, la confusión y la ambigüedad. La administración crea la ilusión del control para beneficio de los accionistas, clientes, empleados y el público. Cuando las cosas van bien, necesitamos alabar a alguien. La administración juega ese rol. En forma similar, cuando las cosas andan mal, necesitamos un chivo expiatorio. La administración también juega ese rol. Sin embargo, de acuerdo con el punto de vista simbólico, es mínima la parte *verdadera* que la administración tiene en el éxito o fracaso.

LA REALIDAD SUGIERE UNA SINTESIS

En realidad, los administradores ni son impotentes ni todos poderosos. Dentro de cada organización existen restricciones internas que limitan las opciones de decisión de un administrador. Estas limitaciones internas se derivan de la cultura de la organización. Además, restricciones externas inciden sobre la organización y limitan la libertad administrativa. Estas restricciones externas vienen del ambiente organizacional.

La cultura y ambiente de la organización presionan a la administración lo cual restringe sus opciones. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, no se les resta poder a los administradores. Todavía hay una área en la que los administradores pueden ejercer una cantidad significativa de influencia sobre el desempeño de una organización -un área en la que los buenos administradores se diferencian de los malos. Para algunas organizaciones en determinadas circunstancias, existe la posibilidad de cambiar e influenciar sus culturas y ambientes, y así aumentar el área de discrecionalidad de su administración.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Sabemos que todo individuo tiene algo que los psicólogos han llamado "personalidad". La personalidad de un individuo está compuesta de una serie de características relativamente permanentes y estables. Cuando describimos a alguien como afectuoso, innovativo, informal, o conservador, estamos describiendo características de su personalidad. Asimismo, una organización tiene una personalidad, que llamamos la *cultura organizacional*.

¿QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Específicamente, ¿qué queremos decir con el término **cultura organizacional**? Usamos este término para referirnos a un sistema de *significado compartido*. Así como las culturas tribales tienen totéms y

tabúes que dictan cómo debe actuar cada miembro con sus compañeros y con los extraños, las organizaciones también tienen culturas que gobiernan la forma en que sus miembros deben proceder. En cada organización hay patrones o sistemas de valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas que han evolucionado con el tiempo. Estos valores compartidos determinan en gran parte, lo que los empleados ven y cómo responden a su mundo. Cuando se ve confrontada con un problema, la cultura organizacional restringe lo que pueden hacer los empleados al sugerir la forma correcta - "la forma en que aquí hacemos las cosas" - para conceptualizar, definir, analizar y resolver el problema.

Nuestra definición de cultura implica varias cosas. Primero, la cultura es una percepción, pero esta percepción existe en la organización, no en el individuo. Como resultado, los individuos con diferentes trasfondos o niveles en la organización tienden a describir la cultura organizacional en términos similares. Este es el aspecto *compartido* de la cultura. En segundo lugar, la cultura organizacional es un término descriptivo. Tiene que ver con la forma en que los miembros perciben a la organización, y no con si a ellos les gusta o no. Es un término que describe, antes que evalúa. Aunque en el presente no tenemos un método definitivo para medir la cultura de una organización, la investigación preliminar sugiere que las culturas pueden ser analizadas al calificarlas según diez características. Estas se han identificado como sigue:

- 1.- *Identidad de los miembros*: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo, antes que con su tipo de puesto, área, o especialidad profesional.
- 2.- *Énfasis de grupo*: El grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos más bien que de individuos.
- 3.- *Enfoque en la gente*: El grado en el cual las decisiones de la administración toman en consideración el efecto de los resultados sobre la gente dentro de la organización.
- 4.- *Integración de la unidad*: Grado en el que se estimula a las unidades dentro de la organización a que operen en una forma coordinada o interdependiente.
- 5.- *Control*: Grado en el cual las reglas, reglamentos, y supervisión directa se aplican para verificar y controlar el comportamiento de los empleados.
- 6.- *Tolerancia al riesgo*: Grado en el que se estimula a los empleados a ser dinámicos, innovadores y tomadores de riesgos.

- 7.- *Criterios de recompensa*: Grado en el que las recompensas, como incrementos de salario y promociones, se asignan a los empleados sobre la base de criterios de desempeño del empleado, en contraste con la antigüedad, favoritismo u otros factores no relativos al desempeño.
- 8.- *Tolerancia al conflicto*.- Grado en el que se estimula al personal a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas.
- 9.- *Orientación medios-fines*: Grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzar dichos resultados o productos.
- 10.- *Enfoque de sistema abierto*: Grado en el que la organización verifica y responde los cambios del ambiente exterior.

Las características enlistadas arriba son relativamente estables y permanentes a lo largo del tiempo. Así como la personalidad de un individuo es estable y permanente -si usted fue extrovertido el mes pasado, lo más probable es que también lo sea el mes próximo- así, al igualmente, lo es la cultura organizacional.

La General Motors ha sido descrita de manera universal como una empresa fría, formal renuente al riesgo. Así era en los 30 y así continúa hasta hoy. En contraste Hewlett-Packard es una organización informal, no estructurada, y muy humanista. Tanto GM como HP han sido empresas de gran éxito por décadas, no obstante sus diferencias de cultura organizacional.

CAPITULO TERCERO

ADMINISTRACIÓN INTERNACIONAL: UN AMBIENTE GLOBAL

General Electric es la empresa número dos en el mundo, después de Philips, en el negocio de los focos de alumbrado. Y si no creía que los focos eran un gran negocio, aquí le proporcionamos algunos datos. Sólo en Estados Unidos, la división de focos de GE emplea a 18,000 personas y genera ventas superiores a los 2,000 millones de dólares al año. Pero GE no puede ser la número uno en el mundo sin tener una fuerte presencia en Europa, donde tiene un limitado 2% del mercado. Por ello, en enero de 1990, GE compró los derechos de control de Tungsram Co., una fábrica húngara de focos que se encontraba en decadencia, que había sido propiedad del gobierno. La estrategia de GE era simple. Necesitaba mayor acceso a los mercados de Europa Occidental. También quería tener un pie dentro de la puerta en el renacimiento de Europa Oriental. De manera que GE compró Tungsram como vehículo para competir en Europa.

¿Qué obtuvo GE por su dinero? Una empresa con doce fábricas; un escaso 7% del mercado de Europa Occidental; una fuerza de trabajo barata pero muy ineficiente; y una línea de productos que le daba preferencia a focos que estaban en el extremo de crecimiento lento y baja rentabilidad del negocio de la iluminación.

Para salir de este problema, GE envió a George F. Vargas. Nacido y crecido en Hungría, Vargas dejó su país para irse a Estados Unidos en 1956. Veterano de 28 años en la GE, Vargas tenía el perfil exacto para ser el funcionario ejecutivo principal de Tungsram. A diferencia de sus compañeros ejecutivos de la división de iluminación de GE en Estados Unidos, Vargas debería considerar lo siguiente:

-Tanto la administración como los empleados de Tungsram han conocido sólo lo que es realizar negocios en el sistema socialista. Desconocen o apenas conocen algo de las técnicas modernas de administración, e incluso de las fuerzas del mercado. Por ejemplo, los obreros en algunas plantas de Tungsram echaban piedras en las cajas de cartón de los focos, de modo que pudieran cobrar extra por incrementar el volumen de embarques. La administración estimulaba esta práctica porque sus bonos se incrementaban según el peso embarcado.

-Los conceptos mas elementales de capitalismo eran completamente ajenos para los empleados de Tungsram. Esto quedó ilustrado cuando uno de los jefes del departamento de Vargas, capacitado en Estados Unidos, le dio una plática a su personal sobre la importancia de observar con cuidado los inventarios y las cuentas por cobrar, a fin de medir su impacto en las

utilidades. ¿Qué significa utilidades?, preguntó uno de los ingenieros húngaros.

-Aun cuando los salarios en Tungsram son casi una séptima parte de los que GEI paga en Estados Unidos, la empresa húngara aún está muy saturada de personal. Los expertos dicen que Tungsram tendrá que despedir a más de la mitad de sus trabajadores si ha de volverse competitiva. En Occidente la solución sería fácil: Prepare los ceses. Pero el profundo temor de los húngaros por el desempleo requiere que GEI tome las cosas con mucha calma. En su primer año, Vargas redujo sólo 11% de los puestos en Tungsram, y todos ellos por la vía de la jubilación temprana y la jubilación normal.

El ejemplo de Tungsram ilustra el nuevo ambiente global para las empresas. Ahora es un juego de pelota completamente nuevo para los administradores. Con el mundo como mercado y unas fronteras nacionales que van perdiendo sentido, el potencial para que las empresas crezcan y se expandan se vuelve casi ilimitado. Sin embargo, de repente pueden aparecer nuevos competidores, en cualquier lugar, en cualquier tiempo. Los administradores que no observen con cuidado los cambios en sus ambientes globales, o que falten en responder con rapidez a dichos cambios, es probable que encuentren que la supervivencia de sus organizaciones esté en duda.

EL CAMBIANTE AMBIENTE GLOBAL

Diversas fuerzas están remodelando el ambiente global. En esta sección analizaremos algunas de las más importantes.

DE MULTINACIONALES A TRANSNACIONALES

Los negocios de alcance internacionales han estado con nosotros durante mucho tiempo. Siemens, Remington y Singer, por ejemplo, ya estaban vendiendo sus productos en muchos países en el siglo XIX. Para los años 20, algunas empresas, entre las que se encontraban Fiat, Ford, Unilever y

Royal Dutch/Shell, ya eran multinacionales. Pero no fue sino hasta los 60 en que las **corporaciones multinacionales (CMNs)** se volvieron un lugar común. Estas corporaciones que tienen operaciones importantes en dos o más países a la vez, pero están basadas en un solo país de origen iniciaron el rápido crecimiento del comercio internacional.

El ambiente global está extendiendo el alcance y las metas de las CMNs, para crear una organización aún más genérica la **corporación transnacional (CTN)**. Este tipo de organización no trata de duplicar sus éxitos nacionales al administrar sus operaciones extranjeras desde el país de origen. Más bien, la toma de decisiones en las CTNs tiene lugar a nivel local. Es típico que se contraten nacionales para hacerse cargo de las operaciones en cada país. Y los productos y estrategias de mercadotecnia en cada país están desdeñadas en especial para la cultura de ese país. Nestle, por ejemplo, es una transnacional. Con operaciones en casi todos los países del globo, es la compañía más grande del mundo en el ramo de alimentos; sin embargo, sus administradores adaptan sus productos a sus consumidores. Así que, Nestlé vende productos en regiones de Eutropa, por ejemplo, que no están disponibles en Estados Unidos o América Latina.

Debemos señalar que, en tanto que los administradores de las organizaciones multinacionales y transnacionales se han ido volviendo cada vez más globales en sus perspectivas, y aceptan la realidad de que las fronteras nacionales ya no definen a las corporaciones, los políticos y el público han sido más lentos en aceptar este hecho. La recesión de 1992, por ejemplo, trajo una violenta reacción contra los productos japoneses en Estados Unidos. Muchos políticos y líderes de opinión declararon que la venta de productos japoneses estaba quitándoles empleos a los estadounidenses. El clamor era "compra lo estadounidense". La ironía es que muchos de los productos japoneses que los críticos atacaban, se fabricaban en Estados Unidos. Tal es el caso de Honda, que emplea mas de 10 mil estadounidenses en cuatro plantas de la parte central de Ohio, y que ahora se encuentra de hecho *exportando* a Japón el modelo Accord. Aún más, diversos modelos de los así llamados automóviles estadounidenses en los salones de exhibición de Chrysler, con insignias de Dodge y Plymouth, fueron armados por obreros japoneses contratados por Mitsubishi Motors Corp. De la misma manera, la mayor parte de los televisores Sony que se venden en Estados Unidos, se fabricaron en California, mientras que los televisores de la marca "estadounidense" Zenith se arman en México. El mensaje de estos ejemplos es obvio: El origen nacional de una empresa ya

no es una muy buena indicación de donde realiza negocios, o del origen nacional de sus empleados. Compañías como Siemens, Sony y Samsung emplean miles de gentes en Estados Unidos. Al mismo tiempo, empresas como Coca-Cola, Exxon y Citicorp, emplean millares más en la India, Hong Kong y el Reino Unido. De modo que expresiones como "Compre lo Estadounidense" reflejan estereotipos anticuados que no reflejan el cambiante ambiente global.

COMO LAS ORGANIZACIONES LLEGAN A SER INTERNACIONALES

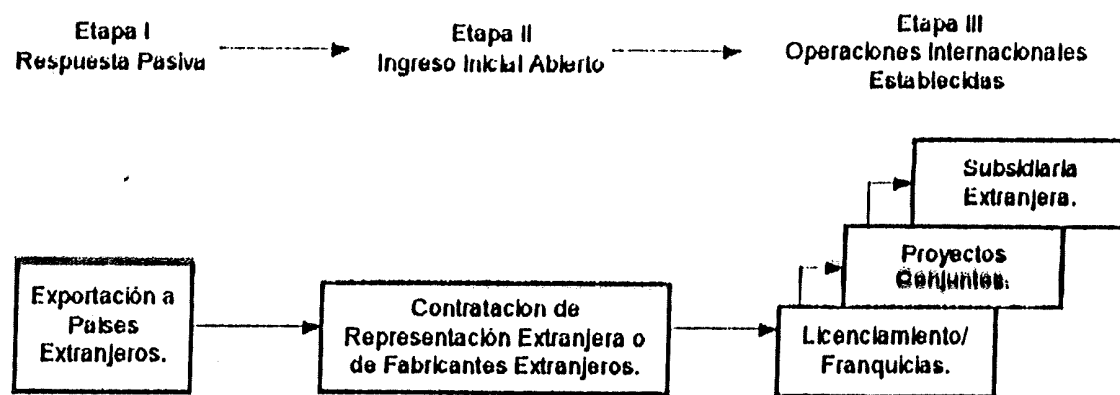
¿Cómo evoluciona una organización para llegar a ser una organización global? Por lo general se trata de un proceso que incluye varias etapas:

En la **etapa I**, la administración tiene sus primeras experiencias para convertirse en internacional, simplemente al exportar sus productos hacia otros países. Esta es una etapa pasiva hacia una evolución internacional, porque la administración no efectúa esfuerzos serios por incursionar en los mercados extranjeros. Más bien, la organización atiende órdenes de compra del extranjero sólo cuando llegan o si es que llegan. para muchas empresas en el negocio de órdenes por correo, ésta es la primera y única etapa en la que pueden involucrarse.

En la **etapa II**, la administración se compromete abiertamente a vender sus productos en países extranjeros, o hace que los produzcan en fábricas extranjeras. Sin embargo, todavía no hay presencia física de personal de la empresa fuera del país de origen de la compañía. En el aspecto de las ventas, la Etapa II se alcanza típicamente ya sea enviando con regularidad personal nacional a viajes de negocios para reunirse con los clientes extranjeros, o al contratar agentes o distribuidores extranjeros para que representen la línea de productos de la organización. En el aspecto de la Fabricación, la administración contratará con una empresa extranjera que le fabrique sus productos.

La **etapa III** se alcanza cuando la administración se compromete a perseguir de forma agresiva mercados extranjeros. Esto puede tomar diversas formas. La administración puede otorgar a otra empresa, mediante una *licencia o franquicia*, el derecho de usar su marca, tecnología o especificaciones del producto. Esta es una práctica muy extendida entre las compañías farmacéuticas y las cadenas de comida rápida, como Pizza Hut. Los proyectos conjuntos (joint ventures) significan un mayor compromiso.

En este caso se involucra una empresa nacional para compartir el costo de desarrollar nuevos productos o construir instalaciones de producción en un país extranjero. A estos proyectos también se les llama algunas veces como *alianzas estratégicas*. Estas uniones o alianzas proporcionan una forma rápida y menos costosa para que las compañías compitan a nivel global. Alianzas recientes a través de la frontera incluyeron a Corning y CibaGeigy, Volvo y Renault, Motorola y Toshiba, Mitsubishi y DaimlerBenz. La administración realiza su mayor compromiso con la globalización de sus operaciones cuando establece una *subsidiaria extranjera*. Esto se alcanza mediante un control doméstico o por un control descentralizado asegurado por nacionales extranjeros.



LA ADMINISTRACION EN UN AMBIENTE EXTRANJERO

Supongamos por un momento que usted es un administrador estadounidense que irá a trabajar en una sucursal multinacional de Estados Unidos en un país extranjero. Usted sabe que su ambiente va a ser diferente del que tiene en casa, pero ¿cómo?, ¿para qué debería estar preparado?

Cualquier administrador que se encuentra a sí mismo en un país extraño, enfrenta nuevos retos. En esta sección analizaremos dichos retos y ofreceremos algunos lineamientos para responder a ellos. Presentaremos nuestro análisis según la perspectiva de un administrador estadounidense. Por supuesto, nuestro marco de referencia analítico puede utilizarlo cualquier administrador, sin considerar su origen nacional, que laboran en un ambiente extranjero.

EL AMBIENTE POLITICO-LEGAL

Los administradores de EU están acostumbrados a sistemas legales y políticos estables. Los cambios son lentos, y los procedimientos bien establecidos. Las elecciones se celebran a intervalos regulares. Ni siquiera los cambios en los partidos después de una elección presidencial producen transformaciones rápidas, radicales. La estabilidad de las leyes que gobiernan las acciones de los individuos e instituciones permiten previsiones muy precisas. No se puede decir lo mismo de todas las naciones.

Algunos países tienen un historial de gobiernos inestables. Ciertas naciones sudamericanas y africanas han tenido seis gobiernos diferentes en igual número de años. Con cada gobierno nuevo han llegado nuevos reglamentos. La meta de un gobierno puede ser nacionalizar las industrias claves del país; el objetivo del siguiente sería estimular la libre empresa. Los administradores de empresas de negocios en estas naciones se enfrentan a una incertidumbre dramática como resultado de la inestabilidad política.

El ambiente legal-político no tiene que ser inestable o revolucionario para preocupar a los administradores. Simplemente el hecho de que los sistemas sociales y políticos de una nación difiera de los de EU, ya hace importante su conocimiento. Los administradores necesitan reconocer estas diferencias si han de comprender las restricciones bajo las que operan, y las oportunidades que existen. Por ejemplo, Hong Kong impone pocas limitaciones legales a los negocios. Francia impone muchas. Las leyes difieren entre las naciones sobre el espionaje industrial, restricciones comerciales, condiciones laborales, derechos a la privacidad, los derechos laborales, y así en lo sucesivo.

EL AMBIENTE ECONOMICO

El administrador global tiene preocupaciones económicas que no tiene el administrador que opera en un solo país. Dos de las más obvias son las tasas fluctuantes de cambio de las divisas y diferentes políticas impositivas.

Las utilidades de una empresa global pueden alterarse de un modo dramático, según sea la fortaleza de su moneda nacional y la de las monedas de los países en que opera. Por ejemplo, en el verano de 1993 el marco alemán estuvo a 1.57 por un dólar estadounidense. A mediados de los 80 se necesitaban 2.85 marcos para estar a la par con un dólar. Una utilidad de 50

millones de marcos en 1985 por una subsidiaria alemana de una compañía estadounidense, se convirtió en 17.5 millones de dólares estadounidenses. La misma utilidad ocho años después resultó en 31.8 millones de dólares estadounidenses. Una inversión de una compañía estadounidense en 1980 de 100 millones de pesos mexicanos costó aproximadamente 7 millones de dólares. Entre 1980 y 1993, el peso bajó de 114.5 por un dólar a una escalofriante tasa de 3,400 por dólar. Suponiendo por un momento que la inflación no hubiera aumentado el valor de la inversión original, el valor de reconversión de los 7 millones de dólares en 1993 sería menos de 30 mil dólares. El punto de estos ejemplos es demostrar que las organizaciones globales enfrentan riesgos en la producción y mercadotecnia, pero también tienen otros riesgos (que también son fuente potencial de utilidades) derivados de la fluctuación de las monedas nacionales.

En forma similar, las diversas políticas de impuestos son una preocupación fundamental para un administrador global. Algunos países anfitriones son más restrictivos que el país de origen de la compañía, otros son más permisivos. Quizás la única cosa cierta sea que las reglas sobre impuestos difieren de país a país. Los administradores requieren tener un conocimiento preciso de las diversas reglas sobre impuestos en los países en donde operan, para minimizar las obligaciones impositivas globales de su corporación.

EL AMBIENTE CULTURAL

La última fuerza ambiental es la diferencia cultural entre las naciones. De acuerdo con lo que se expuso, sabemos que las organizaciones tienen diferentes culturas internas. Los países también son culturas, como se ha mencionado por los antropólogos durante mucho tiempo. Como la cultura organizacional, la cultura nacional es algo compartido por todos, o la mayoría de los habitantes de un país, y esto conforma su comportamiento y la manera en que interpretan el mundo.

¿Pasa la cultura nacional sobre la cultura de una organización? Por ejemplo, ¿qué es más factible, que una instalación de IBM en Alemania

refleje la etnicidad germánica, o la cultura corporativa de IBM? La investigación indica que la cultura nacional tiene mayor efecto sobre los empleados, que lo que tiene la cultura de su organización. Los empleados alemanes en una instalación IBM en Munich se venán más influenciados por la cultura alemana, que por la cultura de IBM. Esto significa que, aunque la cultura organizacional tiene bastante influencia sobre la práctica administrativa, la tiene mucho más la cultura nacional.

Las diferencias legales, políticas y económicas entre países son bastante directas. El administrador japonés que trabaja en EU, o su contraparte estadounidense en el Japón, pueden obtener información sobre las leyes o políticas fiscales de sus nuevo país sin demasiadas dificultades. Sin embargo, es mucho más difícil obtener información acerca de las diferencias culturales en un nuevo país. La razón más importante es que los "nativos" son los menos capaces de explicar las características singulares de su cultura a otras personas.

A la fecha, el marco de referencia más valioso para ayudar a los administradores a comprender las diferencias entre las culturas nacionales ha sido desarrollado por Geert Hofstede. El analizó más de 116 mil empleados en 40 países, que laboran para una sola empresa multinacional. ¿Cuáles fueron sus hallazgos? Su enorme base de datos indicó que la cultura nacional tenía un impacto mayor sobre los valores y actitudes de los empleados en relación con sus trabajos. De hecho, explicaba más de las diferencias que lo que lo hacían la edad, el sexo, la profesión, o puesto en la organización. Aún más importante, es que Hofstede encontró que los administradores y los empleados son diferentes en cuatro dimensiones de la cultura nacional:

1.- Individualismo en comparación al colectivismo. El individualismo habla de un marco de referencia donde el tejido social es mas abierto, en que se supone que la gente busca sus propios intereses personales y los de su familia inmediata. Esto es posible por la gran libertad que una sociedad le permite a los individuos. Lo opuesto es el colectivismo, que se caracteriza por un marco de referencia social más apretado, en que la gente espera que otras personas de los grupos en los cuales ellos forman parte (tales como la familia o una organización) vea por ellos y los proteja cuando se encuentran en dificultades. A cambio de esto, ellos creen que le deben lealtad absoluta al grupo.

Hofstede encontró que el grado de individualismo en un país está relacionado muy de cerca con la riqueza de la nación. Los países más ricos, como EU, Gran Bretaña y los Países Bajos, son muy individualistas. Los países más pobres, como Colombia y Pakistan, son muy colectivistas.

2.- *Distancia al Poder.*- La gente es diferente de modo natural en sus posibilidades físicas e intelectuales. Esto, a su vez, crea diferencias en la riqueza y el poder. ¿Cómo maneja una sociedad estas desigualdades? Hofstede usó el término distancia al poder como una medición del grado en el cual una sociedad acepta el hecho de que el poder está distribuido de forma desigual en las instituciones y organizaciones. Una sociedad en que la distancia al poder es grande, acepta grandes diferencias en el poder en las organizaciones. Los empleados muestran mucho respeto para los que detentan la autoridad. Los títulos, el rango y el status tienen mucho peso. Cuando se está negociando en países con gran distancia al poder, las compañías encuentran que ayuda enviar representantes con títulos tan elevados, por lo menos, como los de aquellos con los que se está negociando. Países con una gran distancia al poder, incluyen las Filipinas, Venezuela y la India. Por el contrario, países con una corta distancia al poder, tienen una sociedad que minimiza las desigualdades tanto como es posible. Los superiores todavía tienen la autoridad, pero los empleados no tienen miedo o se sienten impresionados por el jefe. Dinamarca, Israel y Austria son ejemplos de países donde la distancia al poder es corta.

3.- *Como evitar la incertidumbre.*- Vivimos en un mundo de incertidumbre. Se desconoce el futuro, y siempre será así. Las sociedades responden a esta incertidumbre en diferentes formas. Algunas socializan a sus integrantes para aceptarla con ecuanimidad. La gente en dichas sociedades está más o menos cómoda con los riesgos. Asimismo, es tolerante en alguna medida de las conductas y opiniones que difieren del comportamiento y opiniones propias, porque no se sienten amenazados por ellos. Hofstede describe dichas sociedades como con un bajo nivel para evitar la incertidumbre. Esto es, la gente se siente relativamente segura. Las naciones que caen dentro de esta categoría incluyen a Singapur y Dinamarca.

Una sociedad con un alto nivel para evitar la incertidumbre se caracteriza por un alto nivel de ansiedad entre su gente, lo que se manifiesta en un mayor nerviosismo, tensión y agresividad. Por el hecho de que la gente se sienta amenazada por la incertidumbre y la ambigüedad en estas sociedades, se crean mecanismos para proporcionar seguridad y reducir los riesgos. Es probable que sus organizaciones tengan reglamentos más formales, que exista menor tolerancia para ideas y comportamientos desviados, y que sus miembros luchen para creer en verdades absolutas. No es para sorprenderse que en organizaciones de países con alto nivel para evitar la incertidumbre los empleados muestren una muy relativa baja movilidad de puestos, y el empleo de por vida sea una política de amplia aceptación. Los países en esta categoría incluyen a Japón, Portugal y Grecia.

4.- *Cantidad en comparación a la calidad de vida.* La cuarta dimensión, como el individualismo y el colectivismo, representa una dicotomía. Algunas culturas enfatizan la cantidad de vida y valoran cosas como la asertividad y la adquisición de bienes materiales y dinero. Otras culturas enfatizan la calidad de vida, la importancia de las relaciones, y muestran sensibilidad y preocupación por el bienestar de otros.

Hofstede encontró que Japón y Austria tenían altas calificaciones en la dimensión de la cantidad. En contraste, Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia tenían altas calificaciones en la dimensión de la calidad.

CAPITULO CUARTO

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y LA ÉTICA ADMINISTRATIVA

RESPONSABILIDAD SOCIAL

El tema de la responsabilidad social atrajo poca atención antes de los 60. Sin embargo, el movimiento activista de ese tiempo comenzó a examinar el singular objetivo económico de las empresas de negocios. ¿Fueron irresponsables las grandes empresas porque discriminaban a las mujeres y a las minorías, como lo evidenciaba la obvia ausencia de administradores mujeres y de las minorías en ese tiempo? ¿Ignoraba Kenneth Copper sus responsabilidades sociales al permitir que sus refinerías contaminaran el aire en cientos de kilómetros cuadrados en Arizona?

Antes de los 60, poca gente se preguntaba sobre temas de esta índole pero los tiempos han cambiado. Los administradores se ven confrontados con regularidad con decisiones que tienen su ángulo de responsabilidad social -filantropía, fijación de precios, relaciones con los empleados, conservación de recursos, calidad del producto, y operaciones en países con gobiernos opresores, son algunos de los más obvios. Para ayudar a los administradores a tomar tales decisiones, comencemos por definir qué es responsabilidad social.

DOS PUNTOS DE VISTA

Pocos términos se han definido en tal diversidad de formas como el de *responsabilidad social*. Algunas de las definiciones más populares incluyen "sólo la obtención de utilidades", "ir más allá de obtener utilidades", "actividades voluntarias", "preocupación por el sistema social más amplio", y "sensibilidad social". La mayor parte del debate está enfocada en los extremos. Por un lado, está el punto de vista clásico -o puramente económico- de que la única responsabilidad social de la administración es maximizar las utilidades. En el otro extremo está la posición socioeconómica, que sostiene que la responsabilidad de la administración va bastante más allá de la obtención de utilidades, e incluye la protección y la mejoría del bienestar de la sociedad.

El punto de vista clásico.- El partidario más declarado del punto de vista clásico es el economista ganador del premio Nobel, Milton Friedman. El argumenta que la mayoría de los administradores actuales son

administradores profesionales, lo que significa que no son propietarios de las empresas que manejan. Son empleados, responsables ante los accionistas. Su deber primordial es, por tanto, conducir el negocio para favorecer los intereses de los accionistas. ¿Y cuáles son esos intereses? Friedman aduce que los accionistas tienen una sola preocupación: rendimientos financieros.

De acuerdo con Friedman, cuando los administradores toman la decisión de gastar los recursos de la organización para el "bienestar social", minan el mecanismo del mercado. Alguien tiene que pagar por esta redistribución de activos. Si las acciones socialmente responsables reducen las utilidades y los dividendos, los accionistas son los perdedores. Si se tienen que reducir los sueldos y los beneficios para pagar la acción social, los empleados son los perdedores. Si se aumentan los precios para pagar las acciones sociales, los consumidores son los perdedores. Si el mercado rechaza el incremento de los precios y disminuyen las ventas, el negocio quizá no sobreviva -en cuyo caso pierden todos los participantes en la organización. Además, Friedman sostiene que cuando los administradores profesionales van en pos de cualquier otra cosa que no sean las utilidades, implícitamente se autonombran como lo que hacen quienes establecen política, sin haber sido electos para ello. El duda de que los administradores de empresas comerciales tengan los conocimientos expertos para decidir cómo debe ser la sociedad. Eso, alegaría Friedman, es lo que decidirán los representantes políticos que elegimos.

El punto de vista clásico también argumentaría que hay presiones en un mercado competitivo para que los fondos de inversión vayan a donde puedan obtener los mayores rendimientos. Si la empresa socialmente responsable no puede transferir el incremento en costos hacia los consumidores y tiene que absorberlos a nivel interno generará una menor tasa de rendimientos. Con el tiempo, los fondos de inversión gravitarán de las empresas socialmente responsables hacia aquellas que no lo son, puesto que la última proporcionará la tasa más elevada de rendimientos. Eso hasta podría significar que si todas las compañías en un país específico -como EU- incurrieran en costos sociales adicionales, porque la administración percibió que éste era uno de los objetivos del negocio, la supervivencia de todas las industrias domésticas podrían estar amenazadas por competidores extranjeros que escogieron no incurrir en dichos costos sociales.

El punto de vista socioeconómico.- La posición socioeconómica contraargumenta, diciendo que los tiempos han cambiado y con ellos las expectativas de las empresas por parte de la sociedad. Esto se ilustra mejor con la formación legal de corporaciones. Los gobiernos estatales les expiden la autorización correspondientes. El mismo gobierno que otorga una autorización, la puede quitar. Así que las corporaciones no son entidades independientes, responsables solamente ante los accionistas. También tienen responsabilidad ante una sociedad más amplia, que las crea y las sostiene.

Un autor, al apoyar el punto de vista socioeconómico, nos recuerda que "la maximización de las utilidades es la segunda prioridad de la compañía, no su primera. La primera es asegurar su supervivencia".

Una importante debilidad del punto de vista clásico, según lo ven los proponentes del enfoque socioeconómico, es su concepción del tiempo. De acuerdo con estos últimos, los administradores deben ocuparse de la maximización del rendimiento financiero a largo plazo. Para tal fin, éstos deben aceptar algunas obligaciones sociales y los costos que se asocian a ellas. De modo que hay que proteger el bienestar de la sociedad no ~~contaminando~~, no ~~discriminando~~, no ~~involucrándose en publicidad~~ engañosa, y otros semejantes. A su vez, deben asumir un rol positivo para mejorar la sociedad, involucrándose en sus comunidades y contribuyendo a las organizaciones de asistencia social.

Un último punto que argumentan los proponentes de la posición socioeconómica, es que los partidarios del punto de vista clásico se oponen a la realidad, no obstante verla. Las empresas modernas de negocios ya no son simplemente instituciones económicas. Negocian, forman comités de acción política, y se ocupan de otras actividades para así influir en el proceso político para su beneficio. La sociedad acepta y hasta alienta a las empresas a que se involucren en su ambiente social, político y legal. Quizá eso no haya sido cierto hace 30 o 40 años, pero sí es la realidad de hoy.

ARGUMENTOS EN FAVOR Y EN CONTRA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

¿Cuáles son los argumentos específicos en favor y en contra de que las empresas asuman responsabilidades sociales? Esbozaremos los puntos principales que han surgido al respecto.

ARGUMENTOS A FAVOR. Los principales argumentos que apoyan para que las empresas asuman responsabilidades sociales son:

- 1.- *Expectativas del público.* - Las expectativas sociales de los negocios han aumentado dramáticamente desde los años 60. La opinión pública ahora está muy sólidamente en favor de que las empresas busquen metas tanto sociales como económicas.
- 2.- *Utilidades a largo plazo.* - Las empresas tienden a obtener utilidades más seguras a largo plazo. Esto es resultado normal de mejores relaciones con la comunidad y una mejor imagen de negocios, que conlleva el comportamiento responsable.
- 3.- *Obligación ética.* - Una empresa de negocios puede y debe tener una conciencia. Las compañías deben ser responsables socialmente, porque las acciones responsables son correctas en sí mismas.
- 4.- *Imagen pública.* - Las empresas buscan enaltecer su imagen pública para ganar más clientela, mejor empleados, acceso a los mercados de dinero, y otros beneficios. Puesto que el público considera que son importantes las metas sociales, las empresas pueden crear una favorable imagen pública al perseguir objetivos sociales.
- 5.- *Mejor ambiente.* - Al involucrarse, las compañías pueden resolver problemas sociales complicados, creando así una mejor calidad de vida una comunidad más deseable, para captar y retener a los empleados especializados.
- 6.- *Disminución de más regulaciones gubernamentales.* - Las regulaciones gubernamentales incrementan los costos económicos y restringen la flexibilidad en las decisiones de la administración. Al volverse socialmente responsable, las empresas pueden esperar menos reglamentos gubernamentales.
- 7.- *Balance de responsabilidad y poder.* - Las empresas tienen una gran cantidad de poder en la sociedad. Se requiere una cantidad de responsabilidad por igual grande, para equilibrarlo. Cuando el poder es mucho mayor que la responsabilidad, el desequilibrio estimula el comportamiento irresponsable que trabaja en perjuicio del bienestar público.
- 8.- *Intereses de los accionistas.* - La responsabilidad social mejorará a largo plazo el precio de las acciones de una compañía. El mercado accionario juzgará a la empresa socialmente responsable como menos riesgosa y vulnerable al ataque del público. En consecuencia, premiará sus acciones con una relación de precio-utilidad más elevada.

9.- *Tenencia de recursos.*- Las empresas disponen de los recursos financieros, expertos técnicos y talento administrativo para proporcionar apoyo a proyectos públicos y de asistencia social que necesiten ayuda.

10.- *Superioridad de la prevención sobre la curación.*- Los problemas sociales deben tratarse en cierto tiempo. Las empresas deben actuar sobre ellos, antes que se vuelvan más serios y su corrección sea más costosa, y desvíen la energía de la administración para alcanzar sus metas de producir bienes y servicios.

ARGUMENTOS EN CONTRA. Los principales argumentos en contra del hecho de que las empresas asuman responsabilidades sociales son:

1.- *Violación de la maximización de utilidades.*- Esto es la esencia del punto de vista clásico. Las empresas son más responsables socialmente cuando atienden en una forma estricta sus intereses económicos, y dejan otras actividades a instituciones externas.

2.- *Dilución de propósito.*- La prosecución de metas sociales diluye el propósito fundamental de las empresas: la productividad económica. La sociedad puede verse afectada cuando se alcanzan pobremente tanto las metas económicas como las sociales.

3.- *Costos.*- Muchas actividades socialmente responsables no alcanzan a pagar todos sus gastos. Alguien tiene que pagarlos, las empresas tienen que absorber estos costos, o transferirlos a los consumidores mediante precios más elevados.

4.- *Demasiado poder.*- Las empresas en nuestra sociedad ya son una de las instituciones mas poderosas. Si persigue metas sociales, necesitaría tener todavía más poder. La sociedad ya le ha dado suficiente poder a la empresas.

5.- *Falta de habilidad.*- La perspectiva y habilidades de los líderes de negocios están orientados primordialmente hacia la economía. La gente de negocios es poco apta para resolver los asuntos sociales.

6.- *Falta de rendimiento de cuentas.*- Los representantes políticos persiguen metas sociales y se les exige cuentas por sus acciones. Este no es el caso de los líderes de empresas. No hay línea directa para el rendimiento de cuentas del sector empresarial al público.

7.- *Falta de un apoyo público amplio.*- No hay un mandato amplio de la sociedad para que los administradores se involucren en asuntos sociales. El público está dividido en este tema. De hecho, es un tópico que rara vez

escapa a un debate acalorado. Es probable que fracasen las acciones que se emprenden con tal división de opiniones.

DE OBLIGACIONES A SENSIBILIDAD

Ya es tiempo de precisar y enfocarnos en lo que nosotros queremos decir cuando hablamos acerca de la responsabilidad social. Es obligación de una empresa, más allá de lo que exige la ley y la economía, perseguir metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad. Observe que esta definición supone que la empresa está dentro de la ley, y persigue intereses económicos. Tomamos como un hecho que todas las empresas -aquellas que son socialmente responsables y las que no lo son- obedecerán todas las leyes que la sociedad impone. Asimismo, observe que esta definición percibe a las empresas como un agente moral. En su esfuerzo por hacer el *bien* para la sociedad, estos deben diferenciar entre lo correcto y lo incorrecto.

Podemos comprender mejor la responsabilidad social si la comparamos con dos conceptos similares: obligación social y sensibilidad social. La obligación social es la base del involucramiento social de una empresa. Una empresa ha cumplido con su obligación social cuando satisface sus responsabilidades económicas y legales, y nada más. Hace lo mínimo que la ley exige. Una empresa persigue las metas sociales sólo hasta el grado en que ellas contribuyan a sus metas económicas. En contraste con la obligación social, tanto la responsabilidad como la sensibilidad sociales van más allá de simplemente satisfacer los estándares económicos y legales básicos.

La responsabilidad social agrega un imperativo ético para que se hagan aquellas cosas que mejoran a la sociedad, y no se hagan aquellas que la podrían empeorar. La sensibilidad social se refiere a la capacidad de una compañía para adaptarse a las condiciones cambiantes de la sociedad.

La responsabilidad social requiere que las empresas determinen lo que es correcto o incorrecto, y buscar así verdades éticas fundamentales. La sensibilidad social está guiada por las normas sociales. El valor de las normas sociales es que ellas pueden dotar a los administradores de una guía comprensible para la toma de decisiones. Lo siguiente hace más clara la distinción.

ETICA ADMINISTRATIVA

¿Es ético que un vendedor ofrezca un soborno a un agente de compras como un aliciente para comprar? ¿y si el soborno sale de la comisión del vendedor? ¿lo vuelve diferente? ¿es ético que alguien subvalúe su capacidad educativa a fin de obtener un puesto cuando los tiempos están difíciles, si por lo común se consideraría a esa persona con demasiada capacidad para el puesto? ¿es ético que alguien disponga de la gasolina de la compañía para su uso particular? ¿y qué hay de utilizar el teléfono de la empresa para llamadas personales de larga distancia? ¿es ético pedirle a una secretaria de la empresa que escriba a máquina cartas personales?

En general, la ética se refiere a las reglas o principios que definen el comportamiento bueno o malo. Queremos ver la dimensión ética de las decisiones administrativas. Muchas decisiones que toman los administradores exigen que tomen en cuenta quién puede resultar afectado -en términos del resultado lo mismo que los medios. Presentaremos tres diferentes puntos de vista sobre la ética, y veremos los factores que influyen en la ética de un administrador.

TRES PUNTOS DE VISTA DIFERENTES DE ETICA

Punto de vista utilitarista de la ética, en el cual sólo se toman decisiones con base en sus resultados o consecuencias. La meta del utilitarismo es proporcionar el mayor bien para el mayor número. Al seguir el punto de vista utilitario, un administrador podría llegar a la conclusión de que despedir el 20% de la fuerza laboral de su planta, queda justificado porque aumentaría la rentabilidad de la planta, mejoraría la seguridad en el puesto para el 80% restante, y sería para el mejor interés de los accionistas. Por un lado, el utilitarismo estimula la eficiencia y productividad, y es consistente con la meta de maximización de utilidades. Por otro lado, sin embargo, puede resultar en asignaciones prejuiciadas de recursos, en especial cuando alguno de los afectados carecen de representación o voz. El utilitarismo también puede resultar en que se pasen por alto los derechos de algunos terceros interesados.

Punto de vista de derechos de la ética. Esta posición se preocupa del respeto y la protección de las libertades y privilegios individuales, inclusive el derecho a la privacidad, libertad de conciencia, libertad de expresión, y el proceso debido de ley. Por ejemplo, esto incluiría la protección de los derechos de los empleados a la libertad de expresión cuando ellos reporten violaciones de leyes por sus patrones. El lado positivo de la perspectiva de los derechos es que protege la libertad y privacidad de los individuos. Pero tiene un lado negativo en las organizaciones: puede representar obstáculos para la alta productividad y eficiencia, al crear un clima de trabajo demasiado legalista.

El punto de vista de la teoría de justicia de la ética. Esto exige que los administradores impongan y hagan cumplir las reglas con justicia e imparcialidad. Un administrador estaría usando una perspectiva de la teoría de justicia para decidir pagarle a un empleado de nuevo ingreso \$1.50 por hora más que el salario mínimo, porque ese administrador cree que el salario mínimo es inadecuado para que los empleados puedan satisfacer sus compromisos económicos básicos. La imposición de normas de justicia también viene con sus más y sus menos. Protege los intereses de aquellos terceros interesados que pudieran estar subrepresentados o carecer de poder, pero puede alentar un sentido de tener derechos que reduce la toma de riesgos, la innovación y la productividad.

Se ha encontrado que la mayoría de la gente de negocios continúa teniendo actitudes utilitaristas hacia el comportamiento ético. Esto no debía ser demasiado sorpresivo, puesto que este enfoque es consistente con metas como la eficiencia, la productividad y las altas utilidades. Por ejemplo, al maximizar las utilidades un ejecutivo puede argumentar que está asegurando el mayor bien para el mayor número.

Debido al mundo cambiante de la administración, esa perspectiva necesita cambiar. El utilitarismo sacrifica el bienestar de las minorías en beneficio de las mayorías. Las nuevas tendencias hacia los derechos individuales y la justicia social significa que los administradores necesitan normas éticas basadas en criterios no utilitarios. Este es un sólido desafío para el administrador actual, porque tomar decisiones usando criterios tales como los derechos individuales y la justicia social, involucran muchas más ambigüedades que el uso de criterios utilitarios tales como los efectos sobre la eficiencia y la utilidad. Desde luego, el resultado es que los administradores se encuentran cada vez más frente a dilemas éticos.

LA ETICA EN UN CONTEXTO INTERNACIONAL

Las diferencias sociales y culturales entre los países son factores ambientales importantes que definen el comportamiento ético y no ético.

El administrador de una empresa mexicana soborna a varios funcionarios gubernamentales de alto nivel en la ciudad de México para asegurar un provechoso contrato gubernamental a favor de su empresa. Una práctica así se vería como falta de ética, si no es que ilegal, en Estados Unidos, pero es una práctica normal en las empresas en México.

¿Deberían los empleados de IBM en Arabia Saudita adherirse a las normas éticas de Estados Unidos, o deberían dejarse guiar por la frase "a donde fueres, haz lo que vieres"? Si Airbus (una empresa europea) paga "honorarios por comisiones" de 10 millones de dólares a un corredor para obtener un gran contrato con una aerolínea del Medio Oeste, ¿debería Boeing restringirse de hacer lo mismo porque se considera que dichas prácticas son impropias en Estados Unidos?

En el caso de pagos para influir en funcionarios o políticos extranjeros, hay una ley que guía a los administradores estadounidenses. La ley de Prácticas Corruptas Extranjeras, aprobada en 1977, hace ilegal que las empresas estadounidenses corrompan con conocimiento a un funcionario extranjero. Ni siquiera con esto quedan los problemas éticos reducidos a blanco o negro. Por ejemplo, en algunos países latinoamericanos se les paga a los burócratas gubernamentales sueldos ridículos, porque la costumbre dicta que ellos reciban pequeños pagos de aquellas personas a quienes sirven. Estas corruptelas engrasan la maquinaria gubernamental y aseguran que se hagan las cosas. La ley de Prácticas Corruptas Extranjeras no señala expresamente pequeñas dádivas a empleados de gobiernos extranjeros, cuyos deberes son en primer lugar de oficina, cuando dichos pagos son una parte aceptada de las prácticas comerciales de ese país.

Levi Strauss ha decidido exportar sus normas éticas estadounidenses. Después de investigar recientemente a sus 400 contratistas extranjeros, la compañía encontró que alrededor de 25% estaban explotando abiertamente a sus trabajadores. Por ejemplo, un contratista en la isla de Saipán hacía trabajar a su gente 11 horas diarias, 7 días a la semana. Otros, de manera rutinaria utilizaban mano de obra infantil. Para eliminar los abusos, la administración de Levi Strauss ha adoptado directrices estrictas para sus contratistas extranjeros -incluso la provisión de condiciones seguras y saludables de trabajo, y exigiendo niveles de pago que no sean inferiores a

los sueldos locales prevalecientes. Para asegurarse de que están en vigor tales directrices, inspectores de la matriz en EU, ahora efectúan visitas sorpresivas.

CAPITULO QUINTO

LA TOMA DE DECISIONES

LA TOMA DE DECISIONES

Herb Kelleher, presidente del consejo de administración de Southwest Airlines, tomó la decisión de quitar los closets al frente de los aviones de su empresa. No lo hizo para ganar más asientos. Más bien lo realizó para mejorar la velocidad con la que los pasajeros pueden abordarlo o descender. Puesto que todos los aviones de Southwest operan sin reservación de asientos, las primeras personas que subían al avión, por lo común iban primero a los closets y luego tomaban los asientos más cercanos. Al aterrizar, los pasajeros que tenían que bajar quedaban detenidos mientras las personas de las primeras filas buscaban su equipaje.

Como dice Kelleher, la eliminación de los closets fue sólo una de "mil decisiones pequeñas, todas ellas diseñadas para alcanzar la sencillez". Algunas de las otras decisiones que tomó para alcanzar este objetivo de sencillez, incluyeron la eliminación de comidas, de cientos reservados o de primera clase, de un sistema computarizado de reservaciones, de transferencia de equipaje a otras aerolíneas, aviones estandarizados (todos son Boeing 737), y pases reusables para abordar. Además, mientras otras aerolíneas más pequeñas decidían volar a Europa, o luchar contra la fuerza de sus competidores mayores, Kelleher se ha sostenido con su estrategia de nicho. "Tiene que ejercitar cierta cantidad de juicio con respecto a lo que usted es capaz de hacer, y lo que no", dice Kelleher. Pronto decidió atacar menos mercados, pero con mayor intensidad. Southwest bombardea a una ciudad con muchos vuelos. "No entramos con sólo uno o dos vuelos. Entramos con diez o doce."

Kelleher parece saber lo que está haciendo. Desde su concepción como una diminuta aerolínea alimentadora en 1971, ha elevado a Southwest a la octava aerolínea más grande en EU con ingresos de 1.2 miles de millones de dólares anualmente. A los clientes les gustan las tarifas bajas y la puntualidad de Southwest. La aerolínea tiene casi el 85% de sus aviones listos para despegar en quince minutos o menos -otras aerolíneas más grandes duran casi una hora en tierra- y es una de las pocas aerolíneas estadounidenses con utilidades. En un día característico, los aviones de Southwest vuelan durante 11 horas, en contraste con el promedio de ocho horas de la industria. Y el costo de Southwest, de 6.5 centavos por asiento.

disponible-milla le representa mucha ventaja respecto a competidores como America y USAir, cuyos costos son de 9 y 15 centavos, respectivamente.

Herb Kelleher, como todos los administradores, toma muchas decisiones -algunas pequeñas y otras grandes. Y la calidad global de estas decisiones tiene un impacto determinante en el éxito o fracaso de sus organizaciones.

EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

Por lo general, la toma de decisiones se describe como "la selección entre alternativas". Pero esta manera de visualizar la toma de decisiones es demasiado simplista. ¿Por qué? porque la toma de decisiones es un *proceso* en lugar de un simple acto de escoger entre alternativas.

El **proceso de toma de decisiones** es una serie de ocho pasos que comienzan con la identificación de un problema, los pasos para seleccionar una alternativa que pueda resolver el problema, y concluyen con la evaluación de la eficacia de la decisión. Este proceso se puede aplicar tanto a tus decisiones personales acerca de dónde vas a pasar tus vacaciones, como a una acción de una empresa -como la decisión de Hershey Foods de introducir una nueva barra de dulce. También se puede usar el proceso para describir tanto decisiones individuales como de grupo.

PASO 1: La identificación de un problema

El proceso de toma de decisiones comienza con la existencia de un problema, o más específicamente, una discrepancia entre un estado actual de cosas y un estado que se desea. En el mundo real, la mayor parte de los problemas no vienen con rótulos de neón que los identifiquen como tales. Asimismo, tenga en mente que el "problema" de un administrador es un "estado satisfactorio de cosas" para otro administrador. La identificación del problema es subjetiva. Además, el administrador que de manera equivocada resuelve perfectamente el problema *equivocado*, es muy probable que se desempeñe tan mal como el administrador que no identifica el problema *correcto* y no hace nada. La identificación del problema, no es una parte sencilla, ni de poca importancia, en el proceso de la toma de decisiones.

Antes que se pueda caracterizar a alguna cosa como un problema, los administradores tienen que estar conscientes de las discrepancias, tienen que

estar bajo presión para que se tomen acciones, y tienen que tener los recursos necesarios para desarrollar la acción.

¿Como perciben los administradores que tienen una discrepancia? Obviamente tienen que hacer una comparación entre el estado actual de cosas y alguna norma. ¿Cuál es esa norma? Puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad, o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización o en otras organizaciones.

Pero una discrepancia sin presión se vuelve un problema que puede posponerse hasta algún tiempo en el futuro. Entonces, para iniciar el proceso de decisión, el problema debe ser tal que ejerza algún tipo de presión sobre el administrador para que actúe. La presión puede incluir políticas de la organización, fechas límites, crisis financieras, expectativas del jefe, o una próxima evaluación de desempeño.

Por último, es poco factible que los administradores califiquen a alguna cosa como problema si perciben que no tienen la autoridad, dinero, información u otros recursos necesarios para poder actuar. Cuando los administradores perciben algún problema y están bajo presión para actuar, pero sienten que tienen recursos inadecuados, usualmente describen la situación como una en la que se les coloca ante expectativas no realistas.

PASO 2: La identificación de los criterios para la toma de decisiones

Una vez que el administrador ha identificado un problema que requiere atención, los criterios de decisión que serán importantes para resolver el problema, deben ser identificados. Esto es, los administradores deben determinar cuáles son relevantes para tomar una decisión.

Sea que se mencione en forma explícita o no, cada tomador de decisiones tiene criterios que lo guían en su decisión. Observe que éste es el paso en el proceso de toma de decisiones, lo que no se identifica es tan importante como lo que si se identifica. Así pues, si un tomador de decisiones no identifica un criterio específico en este segundo paso, entonces será tratado como irrelevante por el tomador de decisiones.

PASO 3: La asignación de ponderaciones a los criterios

Los criterios que se enlistaron en el paso anterior no son todos de la misma importancia. En consecuencia, es necesario ponderar las variables

que se incluyen en la lista en el Paso 2, a fin de darles la prioridad correcta en la decisión.

¿Cómo pondera los criterios el tomador de la decisión? Un enfoque sencillo es simplemente asignarle al criterio más importante un valor de 10, y luego asignarle valores al resto contra este estándar. Así, en contraste con un criterio al que le asignó un 5, el factor con mayor valor sería lo doble de importante. Desde luego, podría empezar asignando 100 o 1000 como el valor más alto. No obstante, la idea es que use sus preferencias personales para asignar una prioridad a los criterios relevantes en su decisión, así como indicar el grado de su importancia, asignándoles un valor a cada uno.

PASO 4: El desarrollo de alternativas

El cuarto paso requiere que el que toma las decisiones enliste las alternativas viables que pudieran tener éxito para resolver el problema. En este paso no se hace ningún intento de valorar estas alternativas, sino sólo de enlistarlas.

PASO 5: Análisis de las alternativas

Una vez que se han identificado las alternativas, el tomador de decisiones debe analizarlas cuidadosamente. Las fortalezas y las debilidades de cada alternativa se vuelven evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos 2 y 3.

Se evalúa cada alternativa comparándola contra los criterios.

Algunas valoraciones pueden lograrse en una forma relativamente objetiva. Pero la valoración del manejo es evidentemente un juicio personal. El punto es que la mayoría de las decisiones contienen juicios. Estos se reflejan en los criterios que se muestran en el paso 2, los pasos dados a los criterios y la evaluación de las alternativas. Esto explica por qué dos compradores de automóviles con la misma cantidad de dinero pueden ver dos series totalmente diferentes de alternativa, o hasta ver las mismas alternativas y evaluarlas de manera tan diferente.

PASO 6: La selección de una alternativa

El sexto paso es el acto crítico de escoger la mejor alternativa entre las que están enumeradas y valoradas. Puesto que ya se determinaron todos los

factores pertinentes en la decisión, los hemos juzgado con propiedad, e identificado las alternativas viables, lo único que tenemos que hacer es seleccionar la alternativa que generó el valor más alto en el paso 5.

PASO 7: La implantación de la alternativa

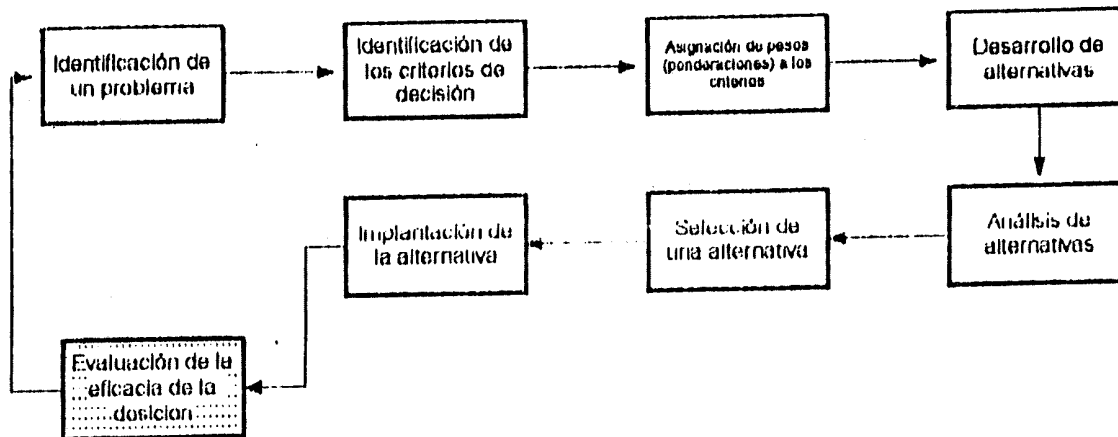
Mientras que el proceso de selección queda completo en el paso anterior, la decisión todavía puede fallar si no se le implanta correctamente. Por tanto, el paso siete está enfocado a que la decisión se lleve al terreno de los hechos.

La implantación incluye dar a conocer la decisión a las personas afectadas y lograr que se comprometan con la misma. Grupos o comites pueden ayudar a un administrador a que logre ese compromiso. Si las personas que tienen que ejecutar una decisión participan en el proceso, es más factible que apoyen con entusiasmo el resultado.

PASO 8: La evaluación de la efectividad de la decisión

El último paso en el proceso de la toma de decisiones juzga el resultado de la decisión para ver si se ha corregido el problema. ¿Logró el resultado deseado la alternativa que se escogió en el paso 6 y que se implantó en el paso 7?

¿Qué sucede si, como resultado de esta evaluación, se encuentra que todavía existe el problema? El administrador necesitará entonces hacer la selección cuidadosa de lo que estuvo mal. ¿Se definió incorrectamente el problema? ¿Se cometieron errores en la evaluación de las diferentes alternativas? ¿Se seleccionó la alternativa correcta, pero se implantó incorrectamente? Las respuestas a preguntas como éstas pueden llevar al administrador de regreso a uno de los primeros pasos. Hasta podría significar empezar de nuevo todo el proceso de decisión.



LA PENETRACION DE LA TOMA DE DECISIONES

No se puede exagerar la importancia de la toma de decisiones en cada faceta del trabajo de un administrador. La toma de decisiones impregna a las cuatro funciones administrativas. De hecho, esto explica por qué a los administradores -cuando planean, organizan, conducen y controlan- se les denomina con frecuencia *los que toman las decisiones*. Así que no es incorrecto decir que la toma de decisiones es sinónimo de administración.

El hecho de que casi todo lo que hace un administrador involucra tomar decisiones, no significa que las decisiones son siempre largas, complicadas, o evidentes para un observador externo. Mucha de la actividad de toma de decisiones de un administrador es de una naturaleza rutinaria. Todos los días del año usted toma una decisión para tratar el problema de la hora en que comerá. No es gran cosa. Ya ha tomado esa decisión miles de veces antes. Ofrece pocos problemas, y por lo general se le puede manejar con rapidez. Es el tipo de decisión que usted casi siempre olvida que es una decisión. Los administradores realizan docenas de estas decisiones rutinarias todos los días. Tenga en cuenta que, aunque parece fácil tomar una decisión, o ya ha sido enfrentada muchas veces por el administrador, no deja de ser decisión.

Planeación

- ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la organización?
- ¿Cuáles estrategias lograrán mejor esos objetivos?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo de la organización?
- ¿Qué tan difíciles deben ser las metas individuales?

Organización

- ¿Cuántos subordinados debo permitir que me reporten directamente?
- ¿Cuánta centralización debe haber en la organización?
- ¿Cómo deben diseñarse los puestos?
- ¿Cuándo debe la organización establecer una estructura diferente?

Dirección

- ¿Cómo manejo a empleados que parecen tener una baja motivación?
- ¿Cuál es el estilo de liderazgo más efectivo en una situación determinada?
- ¿Cómo afectará un cambio específico la productividad del trabajador?
- ¿Cuándo es el momento justo para estimular el conflicto?

Control

- ¿Cuándo es necesario controlar las actividades en la organización?
- ¿Cómo deben controlarse estas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación del desempeño?
- ¿Qué tipo de sistema de información para la administración debe tener la organización?

LA TOMA DE DECISIONES INTUITIVA

Un profesor de métodos cuantitativos comentó en una ocasión, “la toma de decisiones es fácil. Basta con identificar el modelo apropiado, especificar las variables, embonar los números, y darle vuelta a la manija, para que salga la respuesta”. Este enfoque de la toma de decisiones administrativas llegó a la cima a mediados de los 80, cuando el enfoque de casi todos los principales programas de maestría en administración de negocios se había convertido en enseñar modelos cuantitativos de decisión a los estudiantes. El principio rector que parecía impulsar este enfoque era “si no lo puedes cuantificar, no existe!”

Distaba mucho de ser minúsculas las fallas de este enfoque racional de decisiones. Por ejemplo, Quaker Oats usó modelos racionales “al último

grito de la moda" para la toma de decisiones en su esfuerzo por sobresalir en el mercado de alimentos para mascotas. No obstante, los modelos de Quaker Oats no tuvieron conciencia de la forma dura, casi irracional en que los competidores arrojaron dinero a mercados de poca rentabilidad. El resultado contribuyó a una fuerte baja en las utilidades de Quaker Oats a principios de los 90.

La esencia del modelo racional es reemplazar la intuición con lógica sistemática. Pero, como resultado de experiencias como la de Quaker Oats, la toma intuitiva de decisiones está atrayendo nuevos seguidores, tanto en las escuelas de administración de negocios como en las comitivas ejecutivas. Los expertos ya no suponen automáticamente que el uso de la intuición es un medio irracional o ineficaz para tomar decisiones. Hay un creciente reconocimiento de que el análisis racional puede ser sobreenfatizado y que, en determinados casos, se puede mejorar la toma de decisión al confiar en la intuición del tomador de decisiones. Aunque la intuición no reemplaza el análisis racional, más bien, ambos trabajan para complementarse uno con el otro.

¿Cuándo es más factible que los administradores empleen la toma intuitiva de decisiones? Se han identificado ocho condiciones:

- 1) Cuando existe un alto nivel de incertidumbre,
- 2) Cuando existen pocos precedentes,
- 3) Cuando las variables son menos previsibles científicamente,
- 4) Cuando los "hechos" son limitados,
- 5) Cuando los hechos no apuntan con claridad hacia el camino que debe seguirse,
- 6) Cuando son de poco valor los datos analíticos,
- 7) Cuando existen varias soluciones alternativas plausibles de dónde escoger, con buenos argumentos en favor de cada una,
- 8) Cuando el tiempo es limitado y hay presiones para alcanzar la decisión correcta.

¿Hay un modelo estándar que sigan los administradores cuando emplean la intuición? Parece que siguen uno de los enfoques. Aplican la intuición, ya sea al comenzar o al terminar el proceso de toma de decisiones.

Cuando se usa la intuición al principio, el tomador de decisiones trata de evitar el análisis sistemático del problema. Libera la intuición, tratando de generar posibilidades inusuales y opciones nuevas que en condiciones

normales podrían no surgir de un análisis de los datos pasados o formas tradicionales de realizar las cosas. El enfoque de emplear la intuición final, se apoya en el análisis racional para identificar y darle valores a los criterios de decisión, lo mismo que en desarrollar y evaluar las alternativas. Pero después de realizar esto, el tomador de decisiones detiene el proceso a fin de cernir la información y digerirla. Estos se caracterizan mejor por la acción de "consultar la almohada" por un día o dos, antes de realizar la selección final.

EL ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS DE DECISION

Una de las actividades más desafiantes a las que se enfrenta un administrador, es el análisis de alternativas de decisión (paso 5 en el proceso de toma de decisiones). Presentaremos los enfoques para analizar las alternativas en tres condiciones diferentes: certidumbre, riesgo e incertidumbre.

CERTIDUMBRE

La situación ideal para tomar decisiones es una de certidumbre. Esto es, el administrador puede tomar decisiones perfectamente precisas porque se conoce el resultado desde cada alternativa. Como podría esperar, ésta no es la situación en la cual se toma la mayoría de las decisiones. Es más idealista que pragmática.

RIESGO

Una situación mucho más relevante es una de riesgo. Riesgo significa aquellas condiciones en las que el tomador de decisiones puede calcular la factibilidad de ciertas alternativas o resultados. La habilidad de asignar probabilidades a los resultados puede ser producto de la experiencia personal o de información secundaria. Sin embargo, en condiciones de riesgo, el administrador tiene datos históricos que le permiten asignar probabilidades a las diferentes alternativas. Analicemos un ejemplo:

Supongamos que es administrador de un centro de recreo para esquiar en las montañas Rocallosas del estado de Colorado. Está pensando si

conviene añadir otro monorriel a las instalaciones actuales. Es evidente que su decisión se verá considerablemente bajo la influencia de la cantidad de ingresos adicionales que el nuevo monorriel va a generar, y esto dependerá del nivel de las nevadas. La decisión se aclara algo cuando se le recuerda que usted tiene datos históricos razonablemente confiables de los niveles de caída de nieve en su área. Los datos indican que durante los últimos diez años, hubo tres años de fuertes nevadas, cinco de nevadas normales, y dos de nieve ligera. ¿Puede aplicar esta información para determinar el ingreso futuro anual que puede esperar si se agrega el nuevo monorriel? Si tiene buena información del nivel de ingresos por cada volumen de nieve, la respuesta es sí.

Puede desarrollar una fórmula de valor esperado; esto es, puede computar el rendimiento condicional de cada posible resultado al multiplicar los ingresos esperados por las probabilidades. El resultado es el ingreso promedio que puede esperarse a través del tiempo si se conservan las probabilidades dadas. Si el ingreso esperado con el agregado de un nuevo monorriel es de 687,500 dólares. Desde luego, eso justifica una decisión positiva o negativa, depende de los costos involucrados en la obtención de estos ingresos -factores como el costo de la construcción del monorriel, los gastos anuales adicionales para otro monorriel, la tasa de interés en el préstamo de dinero y demás.

INCERTIDUMBRE

¿Que sucede si tenemos que tomar una decisión en donde no hay cálculos disponibles de certidumbre o de una probabilidad razonable? Llamamos incertidumbre a una situación así, y la selección quedará bajo la influencia de la orientación psicológica del tomador de decisiones. El administrador optimista seguirá una elección *maxima*, el pesimista seguirá una solución *minimax*, mientras que el administrador que desea maximizar su "arrepentimiento" máximo, optará por una solución *minimax*.

Veamos el caso del administrador de mercadotecnia del Citibank de Nueva York. El ha establecido cuatro estrategias posibles para promover MasterCard de Citibank por todo el noreste de Estados Unidos. Pero también está consciente de que su principal competidor, Chase Manhattan, tiene tres acciones competitivas propias para promover su tarjeta Visa en la misma región. En este caso, supondremos que el ejecutivo de Citibank no tiene un conocimiento anterior que le permita fijar las probabilidades de

éxito en cualquiera de sus cuatro estrategias. Con estos hechos, el administrador de Citibank ya formuló una matriz para mostrar las diversas estrategias que diseñó y las utilidades resultantes, que dependen de la acción competitiva de Chase Manhattan hubiera seleccionado.

En este ejemplo, si nuestro administrador de Citibank es optimista, escogerá lo que produciría la mayor utilidad posible, osea que maximizaría la mayor utilidad posible.

Sin embargo, si nuestro administrador es pesimista, supondrá que sólo puede ocupar el peor resultado de las estrategias. Al seguir la selección máxima, él maximizaría el ingreso mínimo.

En el tercer enfoque, los administradores reconocen que una vez que se tome una decisión, no necesariamente resultará en los pagos de mayor utilidad. Esto sugiere que pudiera haber un arrepentimiento por las utilidades que no se obtuvieron, refiriéndose el arrepentimiento por la cantidad de dinero que pudiera haberse obtenido si se hubiera utilizado una estrategia diferente. Los administradores calculan el arrepentimiento estando todos los pagos posibles en cada categoría, el pago máximo posible para cada evento determinado; en este caso, para cada acción competitiva. Para nuestro administrador de Citibank, el pago mayor, dado lo que Chase Manhattan realiza es de 24, 21 y 28 millones de dólares.

Puesto que la selección minimax minimiza el arrepentimiento máximo, nuestro administrador de Citibank podría escoger una donde nunca se arrepentirá por utilidades dejadas de percibir de más de 7 millones de dólares. Esto contrasta por ejemplo, con un arrepentimiento de 15 millones de dólares si él hubiera escogido otra y Chase Manhattan también.

CAPITULO SEXTO

EL MANEJO DEL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN

EL MANEJO DEL CAMBIO Y LA INNOVACION

¿Qué es cambio? Si no fuera por el cambio, el trabajo del administrador sería fácil hasta cierto punto. No tendría problemas la planeación, porque mañana no sería diferente de hoy. Se resolvería la cuestión del diseño organizacional. Como el ambiente estaría libre de incertidumbre y no habría necesidad de adaptarse, todas las organizaciones estarían apretadas en su estructura. De manera análoga, se simplificaría de manera dramática la toma de decisiones, porque se podría prever el resultado de cada alternativa con cierta exactitud. En verdad se simplificaría el trabajo del administrador si, por ejemplo, los competidores no introdujeran nuevos productos o servicios, si los clientes no surgieran con nuevas demandas, si nunca se modificaran los reglamentos gubernamentales, o si no cambiaran las necesidades del personal.

Sin embargo, el cambio es una realidad organizacional. El manejo de esos cambios es una parte integral del trabajo de todo administrador.

FUERZAS PARA EL CAMBIO

Existen fuerzas, tanto internas como externas, que limitan a los administradores. Estas mismas fuerzas originan la necesidad del cambio. Estos son los factores que generan la necesidad del cambio:

Fuerzas externas

Las fuerzas externas que generan la necesidad del cambio provienen de varias fuentes. En años recientes, *el mercado* ha afectado a empresas como BMW y Domino's al introducir nuevos competidores. BMW ahora enfrenta la competencia de los automóviles japoneses que han incrementado su calidad al producir los Lexus e Infiniti, y Domino's ahora tiene que enfrentarse a Pizza Hut, que no hace mucho ingresó al mercado de entrega a domicilio. Por lo común, son las *leyes y reglamentos gubernamentales* las que dan ímpetu al cambio. La promulgación de una revisión a fondo de

impuestos en 1986, incluyó la eliminación por etapas de la deducibilidad de intereses, con excepción de hipotecas sobre bienes inmuebles, generó inmensas oportunidades para otorgar préstamos avalados con casas para empresas como Citicorp y Bank One casi de la noche a la mañana. En 1990, la promulgación de la Ley de Estadounidenses Minusválidos exigió que miles de negocios ampliaran los espacios de sus entradas, dieran nueva configuración a sus sanitarios, agregaran rampas, y emprendieran otras acciones para mejorar su accesibilidad.

La *tecnología* también genera la necesidad de cambios. Adelantos recientes en equipo sofisticado para diagnóstico y muy costoso, han generado considerables economías de escala para hospitales y centros médicos. La línea de ensamble en muchas industrias por ahora sufre cambios dramáticos, a medida que los patrones remplazan la mano de obra humana con robots mecánicos de tecnología avanzada. La fluctuación en los *mercados laborales* obligan a los administradores a instituir cambios. Por ejemplo, la escasez actual de enfermeras con registro obliga a los hospitales a rediseñar los puestos y modificar sus paquetes de incentivos y beneficios.

Desde luego, los *cambios económicos* afectan a casi todas las organizaciones. La caída dramática en los precios de bienes inmuebles japoneses durante el principio de los 90 obligó a muchas de las más grandes compañías japonesas a vender sus activos y reducir de manera drástica sus ambiciosos planes de crecimiento. Mientras tanto, en Estados Unidos, las bajas tasas récord de interés estimulaban una demanda sin precedente de servicios de agentes de préstamos hipotecarios.

Fuerzas internas

Además de las fuerzas externas que se mencionaron, las fuerzas internas también pueden estimular la necesidad del cambio. Estas fuerzas internas tienden a originarse ante todo con las operaciones internas de la organización o por el impacto de las fuerzas externas.

Cuando la administración vuelve a definir o a modificar su *estrategia*, con frecuencia introduce una multitud de cambios. Como ejemplo tenemos que la nueva estrategia de American Express, de competir con mayor agresividad en el mercado de tarjetas de crédito comunes ha requerido una reorganización profunda de su fuerza laboral. La *fuerza laboral* de una

organización rara vez es estática. Su composición cambia en términos de edad, educación, sexo y demás. Una organización estable con un número creciente de ejecutivos de mayor edad, podría tener la necesidad de reestructurar puestos, a fin de retener a los administradores más jóvenes y más ambiciosos que ocupan los niveles inferiores. También es posible que fuera necesario modificar los sistemas de compensaciones y beneficios para que reflejen las necesidades de una fuerza laboral con más años de edad. La introducción de *equipo* nuevo representa otra fuerza interna para el cambio. Quizás se rediseñen los puestos de los empleados, o necesiten recibir capacitación para operar el nuevo equipo, o se requiera que se establezcan nuevos patrones de interacción dentro de su grupo formal. Las *actitudes de los empleados*, tales como un incremento en la insatisfacción con el puesto, puede conducir a un aumento en el ausentismo, más renunciaciones voluntarias, y hasta huelgas. Dichos eventos, a su vez, pueden originar cambios en las políticas y prácticas de la administración.

El administrador como agente del cambio

Los cambios dentro de una organización necesitan un catalizador. A las personas que actúan como catalizadores y toman la responsabilidad para administrar el proceso de cambio se les llama agentes de cambio.

Cualquier administrador puede ser un agente del cambio. Al repasar el tema del cambio supondremos que éste lo inicia y efectúa un administrador dentro de la organización. Sin embargo, el agente de cambio puede ser alguien que no sea el administrador -por ejemplo, un especialista staff interno de personal o un consultor externo cuya habilidad consiste en la implantación de cambio. Para cambios mayores que afectan a todo el sistema, la administración interna con frecuencia contrata consultores externos para que proporcionen asesoría y ayuda. Como son externos, pueden ofrecer un punto de vista objetivo del que por lo general carecen los internos. Sin embargo, los consultores externos por lo general están en desventaja porque tienen una comprensión inadecuada de la historia, cultura, procedimientos de operación y del personal de la organización. Los consultores externos también tienen la propensión de iniciar cambios más drásticos que el personal interno -lo que puede ser un beneficio o una desventaja- porque no tienen que vivir con las repercusiones que se originen después que se ha implantado el cambio. En contraste, los administradores

internos que actúan como agentes de cambio pueden pensar más las cosas (y es probable que sean más cautos) porque tienen que vivir con las consecuencias de sus acciones.

LA ECONOMIA GLOBAL INTENSIFICA LA NECESIDAD DEL CAMBIO

Es probable que ningún estímulo externo único para el cambio ha tenido más influencia en la última década que la emergencia de la economía global. Como ya se analizó en este libro, pocas organizaciones podrán aislarse que sean capaces de pasar por alto la competencia extranjera. En muchos casos, las economías de escala establecen que las empresas o se expanden o se fusionan con otras organizaciones, a fin de competir con efectividad en los mercados mundiales. Por ejemplo, cierto número de los principales despachos contables en Estados Unidos se fusionaron en años recientes, para manejar mejor el surgimiento de las multinacionales y la consolidación que ahora se lleva a cabo en Europa Occidental.

Además, conforme disminuyen las barreras al comercio, las organizaciones encuentran que sus rivales tanto pueden venir desde una distancia de 25 mil kilómetros, como del otro lado de la ciudad. Recuerde que hace menos de 25 años, Xerox era dueña de casi 100% del mercado de copias; nadie, inclusive Kodak, había oído de Fuji Photofilm; y General Motors vendía 1 de cada 2 automóviles en Estados Unidos.

DOS PUNTOS DE VISTA DIFERENTES SOBRE EL PROCESO DE CAMBIO

Podemos usar dos metáforas muy diferentes para describir el proceso de cambio. Una mira a la organización como un barco grande que navega por un mar tranquilo. El capitán y la tripulación de la nave saben con exactitud a dónde van porque muchas veces antes han hecho el viaje. El cambio surge como una tormenta ocasional, lo que representa una breve distracción en un viaje que de otra manera sería de modo previsible calmado. En la otra

metáfora se ve a la organización como una balsa pequeña que navega por un río rugiente con rápidos de agua agitada sin interrupción. En balsas van unas seis personas que nunca antes trabajaron juntas, que desconocen por completo el río, que no están seguras de su destino final, y si las cosas todavía no estuvieran lo bastante mal, viajan en una noche de oscuridad impenetrable. En la metáfora de los rápidos de agua agitada, el cambio es un estado natural y la administración del cambio es un proceso continuo.

Estas dos metáforas presentan enfoque muy diferentes a la comprensión y respuesta al cambio. Veámoslas mas a fondo:

La metáfora de "aguas tranquilas"

Hasta fechas muy recientes, la metáfora de "aguas tranquilas" dominaba el pensamiento de practicantes y académicos de la administración. Esto se ilustra mejor con la descripción de tres pasos que hace Kurt Lewin del proceso del cambio.

De acuerdo con Lewin, el cambio existoso requiere del *descongelamiento* del status quo, del *cambio* a un nuevo estado, y de *recongelamiento* del nuevo cambio para volverlo permanente. Se puede considerar al status quo como un estado de equilibrio. Para moverse de este equilibrio, el descongelamiento es necesario. Se puede lograr en una de tres formas:

- 1.- Puede aumentar las *fuerzas impulsoras*, que alejan el comportamiento del status quo.
- 2.- Puede disminuir la *fuerzas restrictoras*, que obstaculizan el movimiento del equilibrio existente.
- 3.- Se pueden *combinar* los dos enfoques.

Una vez que se logró el descongelamiento, se puede implantar el cambio en sí. Sin embargo, la simple introducción del cambio no asegura que éste permanecerá. Por tanto, la nueva situación necesita *recongelarse* para que se pueda sostener durante un tiempo. A menos que se ponga atención a este

último paso, hay una fuerte probabilidad de que el cambio tenga una duración corta y los empleados regresen al estado anterior de equilibrio. Entonces, el objetivo del recongelamiento es el de estabilizar la nueva situación al balancear las fuerzas impulsoras y las restrictivas.

Observe cómo el proceso de tres pasos de Lewin trata el cambio como un rompimiento en el estado de equilibrio de la organización. Sufre perturbación el status quo, y el cambio es necesario para establecer un nuevo estado de equilibrio. Este punto de vista pudo haber sido apropiado para el ambiente relativamente en calma que enfrentaba la mayor parte de las organizaciones en los 50, 60 y principios de los 70. Pero la metáfora de "aguas tranquilas" se vuelve cada vez más obsoleta como una forma de describir la clase de mares que los administradores actuales tienen que navegar.

La metáfora de "rápidos de aguas agitadas"

La metáfora de "rápidos de aguas agitadas" es consistente con la exposición que hicimos de los ambientes inciertos y dinámicos. Es consistente con la observación de Mintzberg, que se presentó también, de que el trabajo del administrador es uno de interrupciones constantes. También es consistente con las dinámicas que se asocian con el paso de una sociedad industrial a un mundo en el cual dominan la información y las ideas.

Para tener una idea de lo que podría ser el manejo del cambio, cuando usted tiene que maniobrar en unos rápidos sin interrupción, imagínese que asiste a una universidad que tuviera el siguiente currículum: los cursos varían en duración. Por desgracia, cuando usted se inscribe, no sabe cuánto tiempo durará el curso. Podrían ser dos semanas o treinta. Además, el profesor puede dar término a un curso en cualquier momento que lo desee,

sin ningún aviso previo. Si eso no fuera suficiente, la duración de las clases cambia cada vez que se reúnen -a veces dura veinte minutos, mientras que en otras ocasiones tarda tres horas- y la duración de la siguiente clase se fija por el profesor durante la clase anterior. Oh, sí, hay otra más. Los exámenes se realizan todos sin anuncio previo, de manera que tiene que estar listo para una prueba en cualquier momento.

Para poder tener éxito en esta universidad, usted tendría que ser increíblemente flexible y capaz de responder con rapidez a toda condición cambiante. Los estudiantes que estuvieran sobreestructurados, o que fueran lentos para responder, no sobrevivirían.

Un número creciente de administradores se acerca a aceptar que su puesto se merece mucho a lo que un estudiante tendría que enfrentar en una universidad así. No existe la estabilidad y previsibilidad de la metáfora de "aguas tranquilas". Las interrupciones en el status quo no son ocasionales ni temporales, seguidas por un regreso a las aguas tranquilas. Muchos de los administradores actuales nunca salen de los rápidos. Se enfrentan a un cambio constante que es casi un caos. Se obliga a estos administradores a participar en un juego que nunca antes jugaron, y que se rige por reglas que se generan conforme se desarrolla el juego.

¿Es la metáfora de "rápidos de agua agitada" una simple hipérbole? No! Tomemos el caso de Harry Quadracci, fundador y presidente de Quad/Graphics, Inc. Su empresa es una imprenta comercial que se estableció en Wisconsin. La empresa se fundó en 1971, la compañía es una de las impresoras más grandes y de crecimiento más rápido en EU. Imprime revistas como Time, People, y Architectural Digest. La empresa ahora tiene más de 3,500 empleados y ventas superiores a los 400 millones de dólares anuales.

Quadracci atribuye el éxito de su compañía a su habilidad para actuar con celeridad cuando surge la oportunidad. El cambio y el crecimiento son uno de los pocos elementos constantes en Quad/Graphics. El dueño estimula a su gente a "actuar ahora, pensar después". La compañía no tiene presupuestos, porque se mueve con demasiada rapidez -su tasas de crecimiento anual durante la última década fue un asombroso 40%! Como

señala Quadracci, cuando cada departamento se ve 30% diferente cada seis meses, no sirven de mucho los presupuestos. En lugar de presupuestos se mide a cada una de las 10 divisiones contra su propio desempeño anterior.

La colocación de los dos puntos de vista en perspectiva

¿Tiene *todo* administrador que enfrentarse a un mundo en cambio constante y caótico? No, pero el grupo de administradores que no lo hace, disminuye muy rápido.

Los administradores en negocios como ropa de alta moda para mujeres, y software para computadoras, durante mucho tiempo se han enfrentado a un mundo de rápidos de agua agitada. Estos administradores solían enviar a sus contrapartes en industrias tales como la de fabricación de vehículos, exploración petrolera, la banca, publicidad, telecomunicaciones y transporte aéreo, que históricamente se enfrentaban a un ambiente estable y previsible. Eso pudo ser verdad en los 60, pero no es cierto en los 90.

Pocas organizaciones hoy día pueden tratar al cambio como una perturbación ocasional que se presenta en un mundo apacible por otros conceptos. Hasta esos cuantos lo hacen con gran riesgo. Muchas cosas, ahora, cambian demasiado rápido, como para que cualquier organización o sus administradores se vuelvan autocomplacientes. La mayor parte de las ventajas competitivas duran menos de 18 meses. Una empresa como People Express -una aerolínea sin lujos adicionales y sin reservaciones- fue descrita en los periódicos de negocios como la empresa modelo de "nueva imagen", pero poco después se fue a la bancarrota. Como observó con gran tino Tom Peters, el viejo adagio "si no está roto, no lo arregles" ya no es aplicable. En su lugar, sugiere, "si no está roto, no lo has visto bien. Arréglalo de todas maneras".

INERCIA ORGANIZACIONAL Y RESISTENCIA AL CAMBIO

Como agentes de cambio, los administradores deben sentir la motivación para iniciarlo, ya que a ellos se les canaliza a mejorar la eficacia de su organización. Sin embargo, el cambio puede ser una amenaza para los administradores. Desde luego, el cambio también puede ser una amenaza para personal no administrador. Las organizaciones pueden acrecentar la inercia que las impulsa a resistir el cambio de su status quo, aunque ese cambio pudiera ser benéfico. Nosotros queremos repasar por qué la gente en las organizaciones resiste al cambio, y qué puede hacer para disminuir esta resistencia.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Se ha dicho que la mayoría de la gente odia cualquier cambio que no repercuta de manera positiva en sus bolsillos. Esta concientización de la resistencia al cambio está bien documentada. Pero, ¿por qué se resiste la gente al cambio? Es factible que un individuo se resista al cambio por tres razones: incertidumbre, preocupación por pérdidas personales y la creencia de que el cambio no es en favor de los mejores intereses de la organización.

Los cambios sustituyen la ambigüedad e incertidumbre por lo que ya se conoce. No importa cuánto le disguste asistir a la universidad, por lo menos ya se sabe cómo es el proceso. Usted sabe lo que se espera de usted. Cuando usted sale de la universidad y se aventura en el mundo de los empleos de tiempo completo, no importa cuán ansioso se sienta usted por salir de la universidad, pues tendrá que cambiar lo que conoce por lo que desconoce. Los empleados en las organizaciones tienen la misma antipatía por la incertidumbre. Por ejemplo, la introducción de los métodos de control de calidad que se basan en complejos modelos estadísticos en las plantas manufactureras, significa que muchos inspectores de control de

calidad tendrán que aprender estos nuevos métodos. Algunos inspectores tal vez teman que no puedan hacerlo. Por tanto, es posible que desarrollen una actitud negativa hacia las técnicas de control estadístico, o comportarse disfuncionalmente si se les exige que las utilicen.

La segunda causa de la resistencia es el miedo de perder algo que ya se tiene. El cambio amenaza a la inversión que uno ya hizo en el status quo. Mientras más invierte en el sistema actual, mayor resistencia al cambio. ¿Por qué? Temen la pérdida de: status, dinero, autoridad, amistades, comodidad personal, o de otros beneficios que se aprecien. Esto explica por qué los empleados de mayor edad se resisten más al cambio que los más jóvenes. Los empleados de mayor edad por lo general han hecho más inversiones en el sistema actual, y por tanto, tienen más que perder adaptándose al cambio.

Una última causa de la resistencia es la creencia de una persona de que el cambio es incompatible con las metas y mejores intereses de la organización. Si un empleado cree que un nuevo procedimiento en el trabajo propuesto por un agente de cambio reducirá la productividad o la calidad del producto, se puede esperar que ese empleado se resista al cambio. Si el empleado expresa su resistencia de manera positiva (expresándola con claridad al agente de cambio, agrega su justificación), esta forma de resistencia puede ser benéfica para la organización.

TECNICAS PARA REDUCIR LA RESISTENCIA

Cuando la administración ve que la resistencia al cambio es disfuncional, ¿qué acciones puede tomar? Para esto, se sugieren seis tácticas que los administradores u otros agentes de cambio pueden aplicar al tratar con la resistencia al cambio.

Educación y comunicación. La resistencia se puede reducir por medio de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone que la fuente de la resistencia está en la mala información o una pobre comunicación: Si los empleados reciben todos los datos y se aclaran los malos entendidos, su resistencia cesará. Se puede lograr esto por medio de análisis uno-a-uno, memorandos, presentaciones a grupos, o informes. ¿Funcionan? Sí, siempre que la fuente de la resistencia sea una comunicación inadecuada y que las relaciones administración-empleados estén caracterizadas por confianza y credibilidad mutuas. Si no existen estas condiciones, es poco probable que tengan éxito. Además, se debe ponderar el tiempo y el esfuerzo que esta táctica involucra contra sus ventajas, en especial cuando el cambio afecta a un gran número de personas.

Participación. Es difícil que los individuos resistan una decisión de cambio en la que participaron. Antes de efectuar un cambio, aquellos que se oponen pueden involucrarse en el proceso de decisión. En el supuesto de que los participantes tengan la capacidad suficiente para contribuir en forma significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener su compromiso, y aumentar la calidad de la decisión de cambio. Sin embargo, esta técnica tiene sus desventajas: la posibilidad de una pobre solución y el emplear mucho tiempo.

Facilitación y apoyo. Los agentes de cambio pueden ofrecer una variedad de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En donde hay mucha ansiedad y temor de parte de los empleados, la asesoría y terapia para los empleados, capacitación en nuevas habilidades, o un corto permiso de ausencia con sueldo, pueden facilitar los ajustes. La desventaja de esta táctica, al igual que las otras, es que se lleva tiempo. Además, es cara, y su implantación no ofrece seguridad de éxito.

Negación. Otra vía que el agente de cambio puede usar para tratar la resistencia al cambio, es el intercambio de algo de valor por una reducción de la resistencia. Por ejemplo, si la resistencia se centra en unos cuantos individuos poderosos, se puede negociar un paquete de premios específicos que satisfaga sus necesidades individuales. La negociación como táctica podría ser necesaria cuando la resistencia viene de una fuente poderosa, como un sindicato. No obstante, no se puede ignorar sus altos costos potenciales. También hay el riesgo de que una vez que el agente de cambio negocia para evitar la resistencia, queda expuesto a la posibilidad de un chantaje por otros que también tengan poder.

Manipulación y cooptación. La *manipulación* se refiere a intentos encubiertos para influir. La distorsión de los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, la retención de información dañina, y la generación de rumores falsos para conseguir que los empleados acepten un cambio, son todos ejemplos de manipulación. Una administración corporativa que amenaza con cerrar una planta manufacturera específica si los empleados no aceptan una reducción de pago pareja, cuando en realidad no tiene la intención de hacerlo, en este caso usa la manipulación. La *cooptación* es una mezcla de manipulación y participación. Procura "comprarse" a los líderes de un grupo de resistencia dándoles un rol clave en la decisión del cambio. Se busca el consejo de los líderes, no para llegar a una mejor decisión, sino para obtener su respaldo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente baratas y fáciles para ganar el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden resultar contaproducentes si el blanco son las personas que se percatan de que se les engaña o utiliza. Una vez que se ha descubierto el engaño, la credibilidad del agente de cambio puede caer hasta el suelo.

Coerción. La última en la lista de tácticas es la *coerción* -es decir, el uso de amenazas directas o fuerza sobre los que se resisten. Una administración corporativa que en verdad está dispuesta a cerrar una planta de fabricación si los empleados no aceptan una reducción en sueldos y salarios, es un hecho que aplica la coerción. Otros ejemplos de coerción incluyen amenazas de transferencias, pérdida de promociones, evaluaciones negativas de desempeño, o una pobre carta de recomendación. Las ventajas de la coerción son casi las mismas que las de la manipulación y la cooptación. Sin embargo, la desventaja principal de este método es que la coerción con mucha frecuencia es ilegal. Hasta la coerción legal tiende a verse como intimidación, y puede socavar por completo la credibilidad de un agente de cambio.

LA IMPLANTACION DE LA ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL

La Administración de Calidad Total es en esencia un programa continuo de incremento en el cambio. Es compatible con la metáfora de cambio de agua agitada que analizamos antes. Nos apoyaremos en nuestro conocimiento de cambio, para considerar cómo pueden los administradores implantar la ACT con eficiencia.

En primer lugar, repasemos los componentes clave de la ACT. Usted recordará que se enfoca en las necesidades del cliente, enfatiza la participación y trabajo de equipo, y procura generar una cultura en la que todos los empleados luchan por mejorar continuamente, no sólo la calidad de los productos o servicios de la organización, sino también factores tales como procesos de trabajo, y tiempo de respuesta al cliente. Podría ser de utilidad si viéramos a la ACT en términos de las tres áreas hacia las que la administración puede dirigir sus esfuerzos de cambio: estructura, tecnología y gente.

Enfoque del esfuerzo de cambio. En la *estructura* de una organización que espera implantar la ACT con buenos resultados, se descentralizará, se reducirá la diferenciación vertical, se ampliarán los tramos de control; se reducirá la división del trabajo y se apoyarán los equipos transfuncionales. Estos componentes estructurales dan a los empleados la autoridad y medios para implantar mejoras en el proceso. Por ejemplo, la generación de equipos de trabajo que cruzan las líneas departamentales, permite a aquella gente que comprende mejor un problema, resolverlo. Además, los equipos transfuncionales estimulan la solución cooperativa de problemas en lugar de "nosotros en comparación con ellos" a la hora de culpar a alguien.

En enfoque primordial en el cambio de *tecnología* en la ACT se encauza a desarrollar procesos flexibles para apoyar mejoras continuas. Los

empleados que se consagran a la ACT están buscando sin cesar cosas que arreglar. Así, los procesos de trabajo deben ser adaptables al cambio continuo, y tener una afinación precisa. Para lograrlo, la ACT requiere de un compromiso extenso para educar y capacitar a los trabajadores. La organización debe proveer a los empleados de capacitación en habilidades para la solución de problemas, toma de decisiones, negociación, análisis estadístico, y construcción de equipos. Por ejemplo, los empleados necesitan poder analizar y actuar sobre los datos. Una organización con un programa de ACT debe proporcionar datos de calidad a los equipos de trabajo como porcentajes de fallas, porcentajes de rechazo y porcentajes de desperdicio. Debe proveer datos de retroalimentación sobre la satisfacción del comprador. Debe darle a los equipos la información necesaria para generar y supervisar las gráficas de control de proceso. Y, por supuesto, la estructura debería permitir a los equipos de trabajo realizar mejoramientos continuos en las operaciones, a partir de los datos de control del proceso.

La dimensión de la *gente* de la ACT demanda una fuerza de trabajo comprometida con los objetivos de la organización respecto de la calidad y el mejoramiento continuo. De nuevo, esto exige una educación y capacitación correctas. También requiere de una evaluación de desempeño y sistema de recompensas que estimule y apoye el logro de los objetivos de la ACT. Por ejemplo, los programas que tienen éxito incorporan objetivos de calidad en los planes de bonificación para los ejecutivos, e incentivos para los empleados.

El rol del agente de cambio. Los estudios de programas de ACT exitosos muestran consistentemente que estos programas requieren de un liderazgo activo y firme del director general ejecutivo. Es él el que fija la visión y el que de manera constante transmite el mensaje. Por ejemplo, James Hougton, presidente del consejo de administración de Corning, Inc., dice que él repite la misma lista de palabras claves 50 veces o más al año, en una fábrica u oficina después de otra: "calidad, calidad, calidad. Clase mundial. Enfoque hacia el cliente. Participación del trabajador".

Un dilema filosófico. Se puede notar el conflicto filosófico potencial entre el enfoque incrementado de la ACT sobre el cambio, y nuestra presentación anterior del cambio. Este dilema es muy real. Por ejemplo, Polaroid todavía tiene que resolver este conflicto. Mientras que sus ejecutivos de producción dan la bienvenida a los cambios incrementados que la ACT tiende a producir, sus ejecutivos de investigación y desarrollo argumentan que la estructura impuesta por un cambio continuo incrementado, es probable que inhiba los cambios dramáticos, revolucionarios, que pueden hacer o deshacer a una compañía de alta tecnología.

La ACT es un compromiso con un cambio continuo, incrementado. Pero para muchas organizaciones, el incrementalismo no es lo bastante bueno. Estas organizaciones necesitan un giro dramático y radical de la forma en que operan. Lo que esto sugiere es que, para algunas organizaciones, la ACT debe de ser la segunda fase de un proceso de cambio de dos fases. Antes que se implante el cambio a la ACT, la administración primero necesita supervisar una revolución. La administración de Alcoa decidió que necesitaba mejoras masivas en calidad, si la empresa tenía que satisfacer las normas mundiales. Sólo después de lograr este, Alcoa podrá estar lista para implantar el enfoque incrementado de ACT respecto del cambio.

EL ESTIMULO A LA INNOVACION

“Renovarse o morir!” (dice el adagio). Ese grito cada vez más se vuelve el clamor de los administradores contemporáneos. En el dinámico mundo de la competencia global, las organizaciones tienen que generar productos y servicios nuevos y adaptar tecnologías actualizadas, si es que han de competir con éxito. La norma de innovación por la que luchan muchas organizaciones es la que alcanzó 3M Co. Esta empresa conquistó una reputación de poder estimular la innovación durante un largo periodo. Uno de sus objetivos declarados es que 25% de las utilidades de cada división deben provenir de productos con menos de 5 años de antigüedad. Para ese fin, 3M por lo común lanza más de 200 nuevos productos cada año. Durante un quinquenio reciente, 3M generó más de 30% de sus 13 mil millones de dólares de ingresos de productos que introdujo durante los 5 años anteriores.

¿Cuál es el secreto del éxito de 3M? Si hay alguna cosa, ¿qué pueden hacer otros administradores para lograr que sus organizaciones se vuelvan más innovadores? Nosotros analizaremos los factores existentes detrás de la innovación.

CREATIVIDAD EN COMPARACION CON LA INNOVACION

En su uso general, *creatividad* significa la habilidad de combinar ideas en una forma singular, o a enlazar en forma no común las ideas. Una organización que estimula la creatividad es aquella que desarrolla enfoques novedosos a las cosas o soluciones singulares a los problemas. La *innovación* es el proceso de tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil. Así, la organización innovadora se caracteriza por su habilidad de canalizar sus ímpetus creadores a resultados útiles. Cuando los administradores hablan acerca de

cambiar una organización para volverla más creativa, por lo general quieren decir que ellos anhelan estimular la innovación. A la compañía 3M se le describe adecuadamente como innovadora, porque ha tomado ideas novedosas y las ha convertido en productos útiles, tales como la cinta adhesiva transparente, capas protectoras Scotch Guard, bloques de notas Post-it, y pañales de cintura elástica. Así también es el fabricante de microchips Intel, que tiene mucho éxito. Va a la cabeza en miniaturización de todos los fabricantes de chips, y el éxito de sus chips 386 y 486 le da a la compañía una parte estimada en 75% del mercado de microprocesadores para PC compatibles con IBM. Con ventas de 5 mil millones de dólares anuales, el compromiso de Intel para seguir a la cabeza de la competencia al introducir un grupo considerable de productos nuevos y más poderosos, queda bajo el apoyo para gastos anuales por 1.2 mil millones de dólares en planta y equipo, y 800 millones de dólares en investigación y desarrollo.

FOMENTO A LA INNOVACION

Se ha encontrado que hay tres juegos de variables que estimulan la innovación. Se relacionan con la estructura, cultura y práctica de recursos humanos de la organización.

Variables estructurales. Con la base en una extensa investigación, podemos formular tres declaraciones con relación al efecto de las variables estructurales sobre la innovación. En primer lugar, las estructuras orgánicas influyen de manera positiva en la innovación. Toda vez que son más bajas en la diferenciación vertical, formalización y centralización las estructuras orgánicas facilitan la flexibilidad, adaptación y fertilización cruzada, que hacen más fácil la adopción de innovaciones. En segundo lugar, la fácil disponibilidad de abundantes recursos proporciona un bloque de construcción clave para la innovación. Una abundancia de recursos permite a la administración poder comprar innovaciones, aceptar el costo de instituir

las innovaciones, y absorber los fracasos. Por último, una frecuente comunicación interunitaria ayuda a destruir las posibles barreras que hubiera en la innovación. Los comités, grupos de actividad, y otros mecanismos por el estilo, facilitan la interacción a través de líneas departamentales, y se usan mucho en organizaciones innovadoras y con éxito. Por ejemplo, 3M está muy descentralizada y toma muchas de las características de organizaciones pequeñas orgánicas. La compañía también tiene los “bolsillos profundos” necesarios para apoyar su política de permitir a sus científicos e ingenieros utilizar hasta el 15% de su tiempo en proyectos que ellos mismos seleccionan.

Variables culturales. Las organizaciones innovadoras tienden a tener culturas similares. Alientan la experimentación. Premian tanto éxitos como fracasos. Celebran los errores. Una cultura innovadora es probable que tenga las siguientes características:

- *Aceptación de ambigüedad:* Demasiado énfasis sobre la objetividad y especificación limitan la creatividad.

- *Tolerancia de lo impráctico:* No se estrangula a los individuos que dan respuestas imprácticas, hasta necias, a preguntas “¿y qué pasa si...?”. Lo que parece impráctico a primera vista, podría conducir a soluciones innovadoras.

- *Bajos controles externos:* Se mantienen en un mínimo las reglas, reglamentos, políticas y controles similares.

- *Tolerancia de riesgo:* Se alienta a los empleados a experimentar sin temor de las consecuencias si llegaran a fracasar. Se toman los errores como oportunidades de aprendizaje.

-Tolerancia de conflictos: Se estimula la diversidad de opiniones. No se supone que la armonía y el acuerdo entre individuos y/o unidades, sea evidencia de un alto desempeño.

-Enfoque sobre los fines en lugar de los medios: Se dejan claras las metas, y se alienta a los individuos a tomar en cuenta rutas alternativas para su logro. El enfoque sobre los fines sugiere que podría haber varias respuestas correctas para un problema determinado.

-Enfoque sobre sistemas abiertos: La organización vigila muy de cerca el ambiente y responde con rapidez a los cambios a medida que ocurren.

Variables de recursos humanos. Dentro de la categoría de *recursos humanos*, encontramos que las organizaciones innovadoras promueven con mucho entusiasmo la captación y desarrollo de sus miembros para que éstos continúen actualizados, ofrecen a sus empleados una alta seguridad en el puesto para reducir el temor de un despido por cometer errores, y alienta a los individuos a convertirse en campeones del cambio. Una vez que se desarrolla una idea, los campeones del cambio la promueven activa y entusiastamente, le dan apoyo, vencen la resistencia, y se aseguran de que se implanta la innovación. Una investigación reciente encuentra que los campeones tienen características comunes de personalidad: una autoconfianza en alto grado superior, persistencia, energía, y una tendencia a enfrentar riesgos. Los campeones también muestran características en asociación con un liderazgo dinámico. Inspiran y energizan a otros con su visión de la potencialidad de una innovación, y por medio de su fuerte convicción personal en su misión. También son buenos para obtener el compromiso de otros para apoyar su misión. Además, los campeones tienen puestos que proporcionan una considerable discrecionalidad en la toma de decisiones. Esta autonomía les ayuda a introducir e implantar innovaciones en la organizaciones.

CAPITULO SEPTIMO

TRANSFORMAR GRUPOS EN EQUIPOS EFECTIVOS

TRANSFORMACION DE GRUPOS EN EQUIPOS EFECTIVOS

Una encuesta reciente de 476 grandes corporaciones estadounidenses, encontró que 7% de sus empleados se organizaron en equipos. Si generalizamos de esta muestra a la población global, entre 8 y 9 millones de personas realizan hoy día su trabajo como parte de un equipo. Este mismo estudio también encontró que la mitad de las compañías a las que se encuestó planeaban confiar de manera considerable más en equipos de trabajo en los próximos años.

¿Qué son los equipos de trabajo? Son grupos formales compuestos por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta. Así, todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo.

Vamos a analizar la razón por la que las organizaciones diseñan cada vez más el trabajo alrededor de equipos, en lugar de individuos, y consideraremos las diversas características que se asocian con equipos efectivos de trabajo.

¿POR QUE USAR EQUIPOS?

No hay una explicación única para el reciente incremento de la popularidad de los equipos. Mas bien hay cierto número de razones:

Generar espíritu de equipo. Los miembros del equipo esperan y exigen mucho unos de otros. Al hacerlo así, facilitan la cooperación y mejoran la moral de los empleados. Así, encontramos que las normas del equipo tienden a alentar a los miembros a sobresalir y, al mismo tiempo, crear un clima que aumenta la satisfacción del puesto.

Permite a la administración pensar estratégicamente. El uso de equipos, en especial los que se autoadministran, libera a los administradores para realizar más planeación estratégica. Cuando los puestos se diseñan al rededor de los individuos, los administradores pasan con frecuencia una cantidad exorbitante de su tiempo en supervisar a su gente, y “apagando fuegos”. Están demasiado ocupados para pensar mucho en forma estratégica. La implantación de equipos de trabajo permite a los

administradores dirigir sus energías hacia asuntos más importantes, tales como los planes a largo plazo.

Acelera las decisiones. Mover la toma de decisiones de los equipos en forma vertical hacia abajo, permite a la organización una mayor flexibilidad para decisiones más rápidas. Los miembros del equipo a menudo saben más de los problemas que se relacionan con el trabajo, que los mismos administradores. Además, los miembros del equipo están más cerca de tales problemas. Como resultado, a menudo se toman las decisiones más rápidamente cuando existen los equipos que, cuando los puestos se diseñan alrededor de individuos.

Facilita la diversidad de la fuerza laboral. Con frecuencia dos cabezas piensan más que una. Grupos integrados por individuos con antecedentes y experiencias diferentes, a menudo ven cosas que no notan los grupos homogéneos. Por tanto, el uso de equipos diversos puede resultar en ideas más innovadoras y mejores decisiones que las que pudieran manejarse por individuos aislados.

Aumenta el desempeño. Por último, todos los factores anteriores pueden combinarse para hacer que el desempeño del equipo sea mejor que el que pudiera lograrse por los mismos individuos que trabajan cada uno por su cuenta. Organizaciones tan variadas como Federal Express, Chrysler Corporation, U.S. Steel, y el Centro de Operaciones de Almacenes de la Aviación Naval, encontraron que los equipos eliminan desperdicio, reducen en gran cantidad los gastos generales burocráticos, estimulan las ideas para el mejoramiento, y generan mayor producción-por hora-de-trabajador que los diseños más tradicionales de trabajos enfocados al individuo.

CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS EFECTIVOS

Los equipos no incrementan de modo automático la productividad. También puede ser decepcionantes para la administración. Afortunadamente, investigaciones recientes proporcionan una visión de las características principales que se relacionan con los equipos efectivos. Estas características se resumen como sigue:

Metas claras. Los equipos con alto desempeño tienen, tanto una comprensión clara de la meta que deben alcanzar, como la creencia de que la meta incorpora un resultado importante o que vale la pena. Más aún, la importancia de estas metas alienta a los individuos a sublimar las preocupaciones personales ante estas metas de equipo. En los equipos eficaces, los miembros están consagrados a las metas del equipo, saben lo que se espera que ellos logren, y comprenden como van a trabajar juntos para alcanzar estas metas.

Habilidades relevantes. Los equipos efectivos están integrados por personas competentes. Tienen la capacidad y habilidades técnicas necesarias para lograr las metas deseadas, y las características personales necesarias para alcanzar la excelencia mientras trabajan con otras personas. Este segundo punto es importante, pero suele pasársele por alto. No toda persona que como técnico competente, tiene las habilidades para trabajar bien como miembro de un equipo. Los equipos de alto desempeño tienen miembros que cuentan con habilidades tanto técnicas como interpersonales.

Confianza mutua. Los equipos efectivos se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Es decir, los miembros creen en la integridad, carácter y habilidad, unos de otros. Pero como usted probablemente sabe, por las relaciones interpersonales, la confianza es frágil. Se lleva mucho tiempo obtenerla, y se puede destruir con facilidad. Asimismo, debido que la confianza genera confianza y la desconfianza provoca desconfianza, mantener esa confianza requiere de una atención cuidadosa de parte de la administración.

El clima de confianza dentro de un grupo tiende a verse bajo una fuerte influencia por la cultura de la organización y las acciones de la administración. Aquellas organizaciones que valoran la disposición de apertura, honradez, y procesos de colaboración y que, además alientan el involucramiento y autonomía del empleado, es muy probable que establezcan culturas de confianza. Tenemos una lista de seis acciones recomendables que pueden ayudar a los administradores a construir y mantener la confianza:

1.- *Comunique.* Mantenga a los miembros del equipo y subordinados informados, explicándoles las decisiones y políticas, y proporcionando una retroalimentación precisa. Sea honesto acerca de sus propios problemas y limitaciones.

2.- *Apoye.* Esté disponible y accesible. Aliente y apoye las ideas de los miembros del equipo.

3.- *Sea respetuoso.* Delegue una autoridad verdadera a los miembros del equipo, y escuche sus ideas.

4.- *Sea justo.* Dé crédito donde se deba. Sea objetivo e imparcial en las evaluaciones de desempeño, y sea generoso con sus alabanzas.

5.- *Sea predecible.* Sea consistente en sus asuntos cotidianos. Cumpla sus promesas explícitas e implícitas.

6.- *Demuestre competencia.* Desarrolle la admiración y respeto de los miembros del equipo al mostrar habilidad técnica y profesional, y un buen sentido de negocios.

Compromiso unificado. Los miembros de un equipo efectivo exhiben una intensa lealtad y consagración al equipo. Están dispuestos a hacer cualquier cosa que tenga que realizarse para ayudar a que su equipo tenga éxito. Llamamos a esta lealtad y consagración un *compromiso unificado*.

Estudios de equipos que tienen éxito, nos indican que los miembros se identifican con sus equipos. Los miembros se redefinen a sí mismos para incluirse como tales en el equipo como un aspecto importante de su ser. El compromiso unificado, entonces, se caracteriza por la consagración a las metas del equipo y una disposición para gastar cantidades extraordinarias de energía para lograrlas.

Buena comunicación. No es de sorprender que los equipos efectivos se caractericen por tener una buena comunicación. Los miembros son capaces de transferir mensajes entre ellos en una forma que se entiende en forma clara y rápida. Esto incluye mensajes verbales y no verbales. La buena comunicación también se caracteriza por una dosis saludable de retroalimentación de los miembros del equipo y la administración. Al igual que una pareja que junta disfruta su vida durante muchos años, los miembros de equipos de alto desempeño son capaces de compartir sus ideas y sentimientos de manera rápida y eficiente.

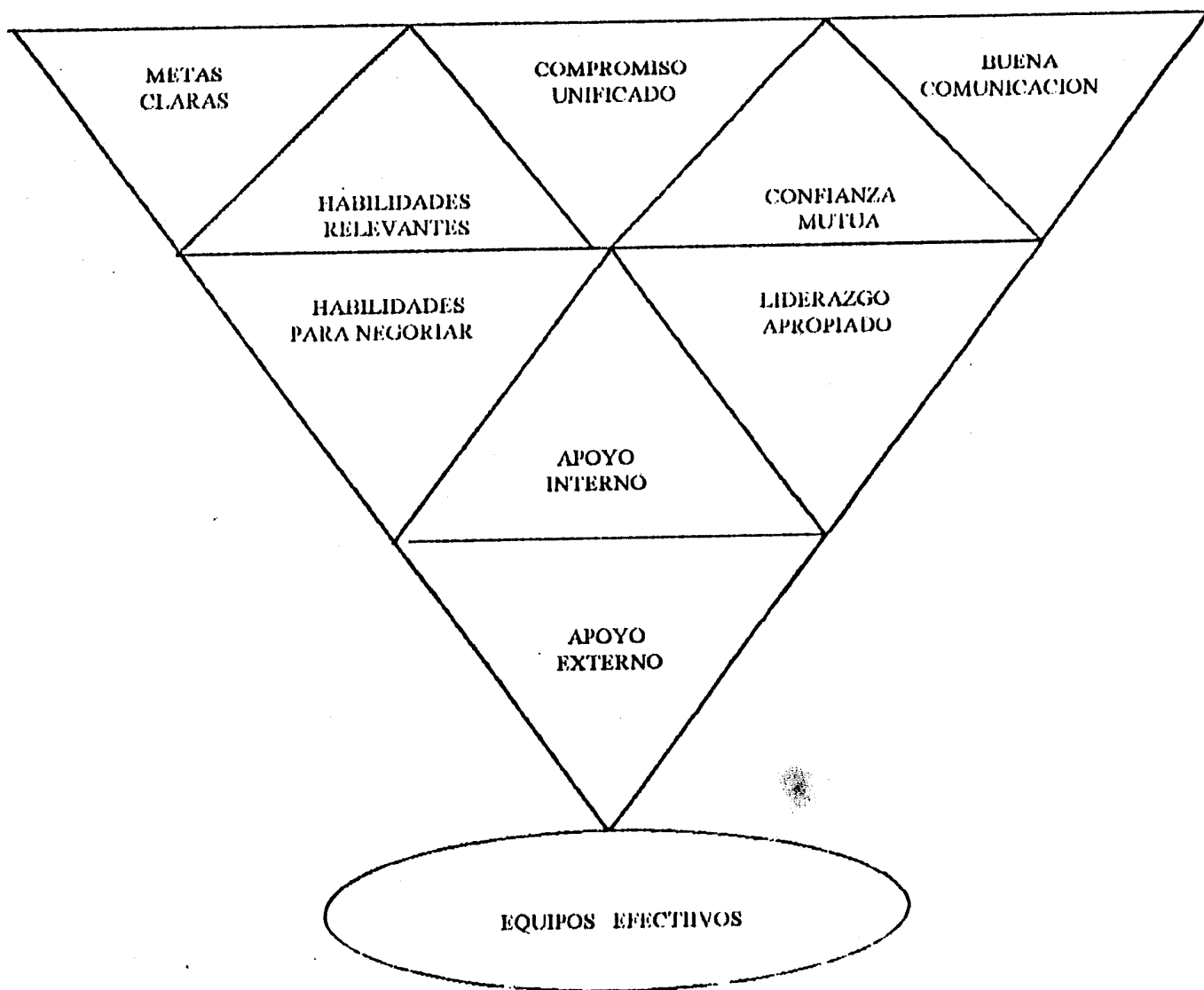
Habilidades negociadoras. Cuando los puestos se diseñan alrededor de los individuos las descripciones de puesto, los reglamentos y procedimientos, y otros tipos de documentación formal, sirven para precisar los roles de los empleados. En cambio, los equipos efectivos tienden a ser flexibles y muy de continuo realizan ajustes. Esto exige que los miembros del equipo tengan habilidades negociadoras adecuadas. Los problemas y las relaciones cambian a menudo en los equipos, y exigen que los miembros se enfrenten y concilien sus diferencias.

Liderazgo apropiado. Los líderes efectivos pueden motivar a un equipo a seguirlos a través de las situaciones más difíciles. ¿Cómo? Ayudan a aclarar las metas. Muestran que el cambio es posible al vencer la inercia. Y aumentan la autoconfianza de los miembros del equipo, ayudándoles a realizar su potencial con mayor plenitud.

Muy importante es que los mejores líderes no se requiere que sean directores o controladores. Cada vez más, los líderes efectivos de los equipos se posesionan de los roles de entrenadores y facilitadores. Ayudan a guiar y a apoyar el equipo, pero no lo controlan. Esto resulta obvio si se aplica a los equipos que se autoadministran, pero también se aplica cada vez más a grupos de actividad y equipos transfuncionales, en los que los mismos miembros son emprendedores. Para algunos administradores tradicionales, el cambio de su rol de jefe a facilitador -de dar órdenes a trabajar *para* el equipo- es una transición difícil. Mientras que la mayoría de los administradores disfrutan la autoridad compartida que recién se encontró, o llegan a comprender sus ventajas por medio de capacitación para el liderazgo, algunos administradores dictatoriales de la vieja escuela, sólo están mal ajustados para el concepto de equipo y hay que transferirlos o reemplazarlos.

Apoyo interno y externo. La última condición necesaria para forjar un equipo efectivo es un clima de apoyo. A nivel interno se debe proveer al equipo con una sólida infraestructura. Esto incluye capacitación adecuada, un sistema comprensible de medición con el que los miembros del equipo puedan evaluar su desempeño global, un programa de incentivos que reconozca y remunere las actividades del equipo, y un sistema de recursos humanos que los respalde. La infraestructura correcta debe apoyar a los miembros y reforzar los comportamientos que conducen a altos niveles de

desempeño. En forma externa, la administración debe proporcionar al equipo los recursos necesarios para conseguir que se realice el trabajo.



LOS EQUIPOS Y LA ACT

Una de las características centrales de la administración de calidad total es el uso de equipos. Pero, ¿por qué equipos?

La esencia de la ACT es el mejoramiento del proceso, y la participación de los empleados es el perno maestro del mejoramiento del proceso. En otras palabras, la ACT requiere que la administración dé a los empleados el

estímulo necesario para compartir ideas y actuar sobre lo que ellos sugiere. Equipos que resuelven problemas proporcionan el vehículo natural para que los empleados compartan ideas e implanten mejoras. Como dice Gil Mosard, un especialista en ACT de McDonnell-Douglas: "Cuando su sistema de medición le indica que su proceso está fuera de control, usted necesita trabajo de equipo para una solución estructurada del problema. No todos necesitan saber cómo elaborar toda clase de gráficas preciosistas de control para el seguimiento del desempeño, pero todos sí necesitan saber dónde está su proceso, para que puedan juzgar si está mejorando". Ejemplos de Ford Motor Co., y Amana Refrigeration, Inc., ilustran cómo se están utilizando equipos en programas de ACT.

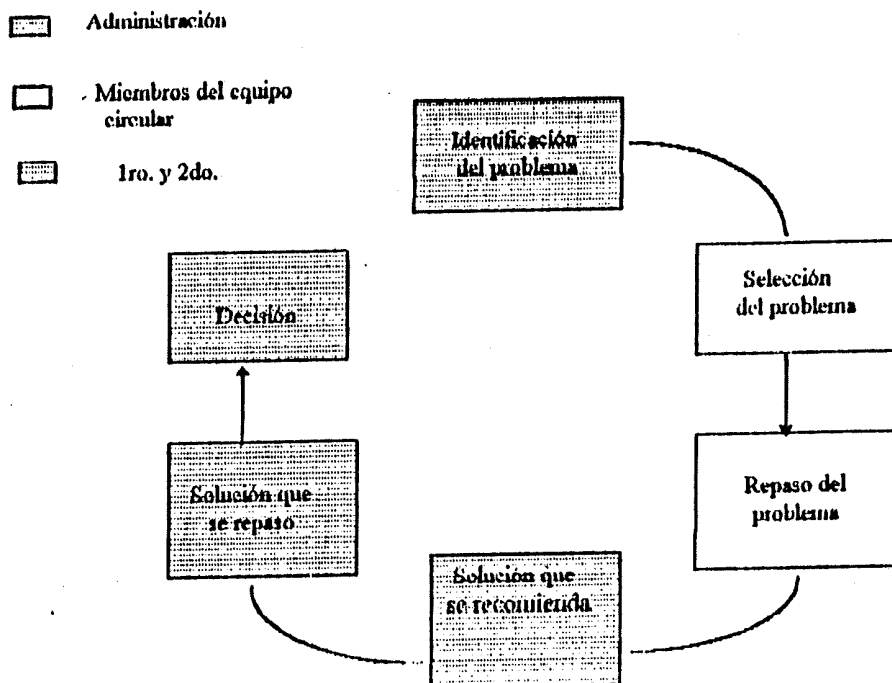
Ford inició sus esfuerzos de ACT a principios de los 80, como su mecanismo fundamental de organización. "Por el hecho de que este negocio es complejo, uno no puede causar un impacto sobre el mismo sin usar un enfoque de equipo", observó un administrador de Ford. Al diseñar sus equipos de solución de problemas de calidad total, la administración de Ford identificó cinco metas. Los equipos deben:

- 1) ser lo suficientemente pequeños para ser eficientes y eficaces,
- 2) tener una capacitación correcta en las habilidades que necesitarán sus miembros,
- 3) asignárles suficiente tiempo para que trabajen sobre los problemas a los que deben enfrentarse,
- 4) dárles la autoridad para resolver los problemas e implantar la acción correctiva,
- 5) que a cada uno se le asigne un "campeón", cuyo trabajo es ayudar al equipo a resolver los obstáculos que puedan surgir.

En Amana, se usan grupos de actividad compuestos de personas de diferentes niveles dentro de la empresa para tratar los problemas de calidad que atraviesan varias áreas funcionales. Cada uno de los diversos grupos de trabajo tiene una área exclusiva de responsabilidad en la solución de problemas. Por ejemplo, uno maneja productos en planta, otro trata con problemas que surgen fuera de la instalación de producción, y todavía otro enfoca su atención de modo específico en problemas de proveedores. Amana dice que el uso de estos grupos de trabajo mejora la comunicación horizontal y vertical dentro de la empresa, y que reduce en grado considerable tanto el número de unidades que no satisfacen las

especificaciones de la compañía y el número de problemas de servicios en el campo.

Otra aplicación de los equipos a la ACT son los **circulos de calidad**. Estos son grupos de trabajo de ocho a diez empleados y supervisores, que comparten un área de responsabilidad. Se reúnen con regularidad (es común que lo hagan una vez a la semana durante las horas laborales y en las instalaciones de la empresa) para analizar sus problemas de calidad, investigar la causa de los problemas, recomendar soluciones, y emprender acciones correctivas. Ellos toman la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación. Sin embargo, la administración tiene la decisión final acerca de la implantación de las soluciones que se recomiendan. Un proceso típico de círculo de calidad es el siguiente:



CAPITULO OCTAVO

SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

SISTEMA DE INFORMACION ADMINISTRATIVA

Aunque no hay una definición universal sobre lo que un sistema de información administrativa (SIA), nosotros lo definiremos como un sistema que se utilizó para proveer a la administración de información necesaria sobre una base regular. En teoría, este sistema puede ser manual o basarse en computación, aunque las discusiones actuales sobre el tema, incluyendo la muestra, se basan en aplicaciones apoyadas por la computación.

El término *sistema* en SIA implica orden, arreglo y propósito. Además, un SIA se enfoca de modo específico a proporcionar *información* a la administración, y no simplemente *datos*. Estos dos puntos son importantes y requieren una revisión más profunda.

Una biblioteca proporciona una buena analogía. Aunque puede contener millones de volúmenes, la biblioteca no será de mucho provecho para los usuarios si no pueden *encontrar con rapidez* lo que ellos necesita. Esa es la razón por la que las bibliotecas pasan mucho tiempo catalogando sus colecciones y asegurándose de que los libros se ubiquen de nuevo en su lugar correcto. Las organizaciones actuales son como bibliotecas bien abastecidas. No hay carencia de datos. Sin embargo, sí hay carencia de habilidad para procesar esos datos de manera que la información correcta esté disponible para la persona indicada cuando la necesite. Una biblioteca es casi inútil si tiene el libro que usted desea, pero, o usted no lo puede encontrar o la biblioteca tarda una semana para recuperarlo del almacén. En cambio, un SIA tiene los datos organizados de algún modo significativo y puede hacer que la información esté disponible en un lapso razonable. Los datos son hechos crudos, sin analizar, tales como números, nombres o cantidades. Pero como datos, estos hechos son un tanto inútiles para los administradores. Cuando se analizan y se procesan los datos, se convierten en información. Un SIA reúne datos y los vuelve información relevante para uso de los administradores.

ENLACE DE INFORMACION Y LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Es claro que el tema de los sistemas de información administrativa está estrechamente vinculados con el tema de la comunicación. Hay que considerar el importante asunto de la comunicación *organizacional*. Antes de que analicemos la evolución y el status actual de los sistemas de información administrativa, revisaremos varios términos y conceptos claves que se relacionan con la comunicación organizacional. Como usted verá, un SIA es un elemento esencial en las comunicaciones organizacionales, y que la computarización está cambiando en forma acelerada y significativa, en nuestros días, cambia las prácticas de comunicación organizacional.

LA COMUNICACION FORMAL EN COMPARACION CON LA INFORMAL

La **comunicación formal** se refiere a aquella que sigue la cadena de mando o es parte de las comunicaciones necesarias para ejecutar el trabajo del empleado. Cuando un jefe hace una petición a un subordinado, su comunicación es formal, así como el empleado que lleva un problema a su superior. La comunicación formal también ocurre cuando dos empleados de embarques tienen que interactuar para coordinar el despacho del pedido a un cliente.

Las **comunicaciones informales** surgen para satisfacer necesidades que una comunicación formal no cubre. Estas comunicaciones no son aprobadas por la administración, y no existe una jerarquía estructural predeterminada por la que se les pueda definir. Sin embargo, la falta de sanción administrativa no significa que no existan las comunicaciones informales. Los empleados hacen amistad, y se desarrollan camarillas. Estas, a su vez, permiten que los empleados cubran las brechas de comunicación que existen dentro de los canales formales. El sistema de comunicación informal, por tanto, sirve a dos propósitos. Permite que los empleados satisfagan su necesidad de interacción social. También puede mejorar el desempeño de la organización al crear canales de comunicación alternos y con frecuencia más rápidos y más eficientes.

Dirección del flujo de la comunicación

La comunicación organizacional puede fluir en forma descendente, ascendente, lateral o diagonalmente.

Descendete. Cualquier comunicación que fluye de un administrador bajando por la jerarquía de autoridad es una **comunicación descendente**. Cuando pensamos en los administradores que se comunican con sus subordinados, es usual que pensemos en un patrón descendente. Se usa la comunicación descendente para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los subordinados. Cuando los administradores asignan metas a los subordinados, utilizan la comunicación descendente. Los administradores también usan la comunicación descendente al proporcionar a los subordinados descripciones de puestos, informarles de las políticas y procedimientos de la organización, señalarles problemas que necesitan atención, o evaluar su desempeño. Pero la comunicación descendente no tiene que involucrar un contacto oral o cara-a-cara. El envío de cartas a los hogares de los empleados para informarles de la nueva política de la organización respecto de las ausencias por enfermedad también es una comunicación descendente.

Ascendente. Los administradores descansan en sus subordinados para recibir información. Los informes se envían hacia arriba en la jerarquía de autoridad para informar a la administración de mayor nivel del progreso hacia los objetivos y los problemas actuales. La **comunicación ascendente** mantiene a los administradores al tanto de la forma en que sus empleados piensan acerca de sus puestos, sus colaboradores, y la organización en general. Los administradores también confían en la comunicación ascendente para que les proporcione ideas acerca de las mejoras que se pueden realizar.

El enlace de la comunicación ascendente, en especial la que se inicia en los niveles más bajos, depende de la cultura organizacional. Si la administración ya creó un clima de confianza y respeto y utiliza la toma de decisión participativa, habrá bastante comunicación ascendente conforme los empleados proporcionen sugerencias para las decisiones. En un ambiente altamente autoritario, la comunicación ascendente todavía tienen lugar, pero limita a las filas de los administradores y a proporcionar información de control a la administración superior.

Algunos ejemplos de comunicación ascendente incluyen informes de desempeño que ya preparó la administración de niveles inferiores para revisión de los empleados medios y superiores, buzones de sugerencias, encuestas de actitudes de empleados, procedimientos de atención de quejas, discusiones superior-subordinado, y sesiones de desahogo en las que los empleados tienen la oportunidad de identificar y analizar problemas con su jefe o representantes de la administración superior.

Lateral. A la comunicación que tiene lugar entre cualquier personal equivalente, en forma horizontal, se le llama **comunicación lateral**.

Como quedó implícito en nuestra exposición de la comunicación formal e informal, las comunicaciones horizontales a menudo son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. En algunos casos, estas relaciones laterales se utilizan de un modo formal. En otras, se crean un tanto informales para pasar por alto la jerarquía vertical y expeditar la acción. Desde el punto de vista de la administración, la comunicación lateral puede ser buena o mala. Puesto que una adhesión estricta a la estructura vertical formal para todas las comunicaciones, puede impedir la transferencia eficiente y precisa de información, las comunicaciones laterales pueden ser benéficas. En tales casos, ocurren con el conocimiento y apoyo de los superiores. Sin embargo, pueden crear conflictos disfuncionales cuando se rompen los canales verticales formales, cuando los miembros pasan por encima de sus superiores, o los rodean para conseguir que se hagan las cosas, o cuando los jefes saben que se llevan a cabo acciones o se tomaron decisiones sin su conocimiento.

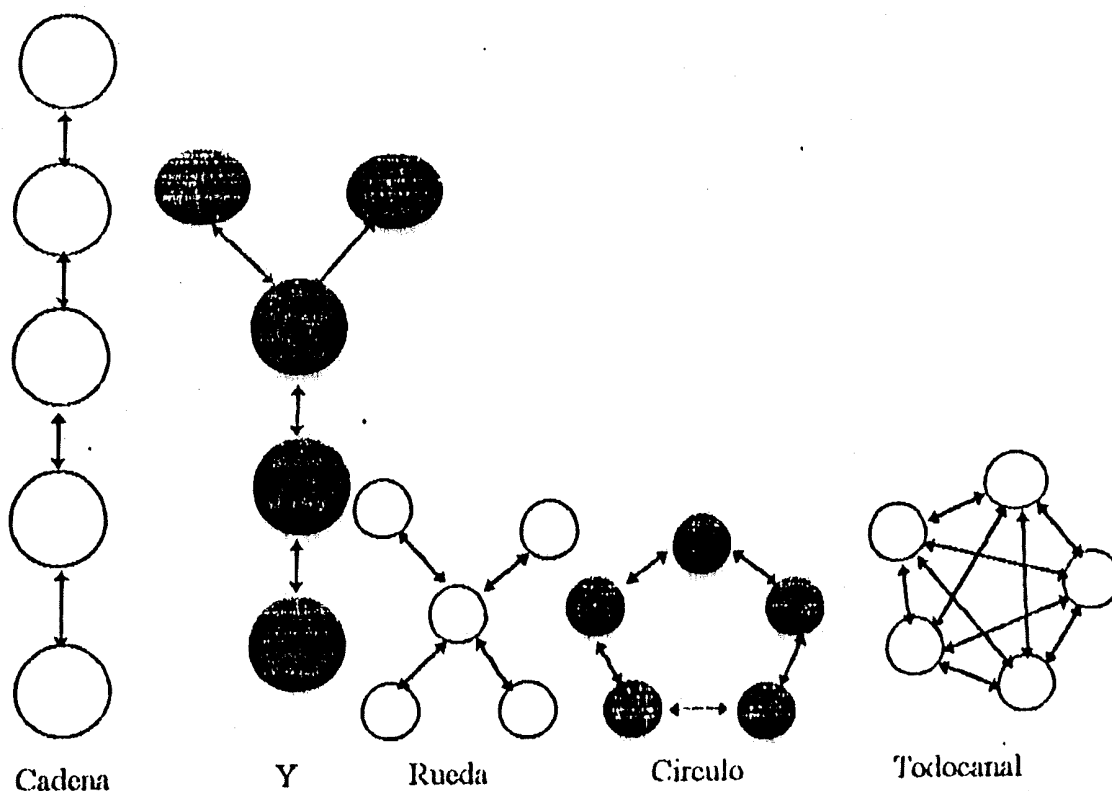
Diagonal. La **comunicación diagonal** corta a través de funciones y niveles en una organización. Cuando un supervisor del departamento de crédito se comunica de manera directa con el gerente regional de mercadotecnia, quien se encuentra no sólo en un departamento distinto, sino también en un nivel superior en la organización, ambos efectúan una comunicación diagonal.

Un problema principal con esta forma de comunicación es que se aparta de la cadena normal de mando. En el ejemplo anterior, el supervisor de crédito debe notificar a su jefe a fin de evitar sorpresas posteriores y adherirse a la cadena de mando. Para reducir las brechas, la mayoría de las comunicaciones diagonales también abarca una comunicación vertical a los superiores o subordinados que se les pasó por alto.

Una vez que se da el potencial para problemas, ¿por qué acudirían los individuos a la comunicación diagonal? La respuesta es eficiencia y velocidad. En algunas situaciones, pasar por alto los canales verticales y horizontales expedita la acción, y evita que otras personas sólo se les utilice como conductos entre emisores y receptores.

Redes de comunicación.

Las dimensiones verticales y horizontales en las comunicaciones organizacionales pueden combinarse en diversas configuraciones, o en lo que se llama **redes de comunicación**. La mayoría de los estudios de redes de comunicación han tenido lugar en grupos que se crearon en un ambiente de laboratorio. Como resultado, las conclusiones de la investigación tienen una aplicación limitada, debido a la artificialidad del ambiente y a la pequeñez de los grupos que se utilizaron. Supongamos que la organización tiene sólo cinco miembros, las redes en un contexto organizacional serían de la siguiente manera:



Cinco redes comunes. Como se muestran, la *red de cadena* representa una jerarquía vertical de cinco niveles, en donde las comunicaciones pueden moverse sólo hacia arriba o hacia abajo. En una organización se encontraría este tipo de red en relaciones de autoridad de línea directa sin ninguna desviación. Por ejemplo, el empleado pagador reporta al supervisor de nóminas, el que a su vez reporta al gerente general de contabilidad, que reporta al contralor de la planta, que reporta al administrador de la planta. Estos cinco individuos representarían una red de cadena.

Si volteamos a ver a la *red Y* de cabeza, podemos ver a dos subordinados que reportan a un gerente, con dos niveles de autoridad por arriba del gerente. En efecto, esta es una jerarquía de cuatro niveles.

Si vemos al *diagrama de rueda* como si estuviéramos por encima de la red, vemos que la rueda representa cuatro subordinados que reportan a un administrador. No hay interacción entre los subordinados. Todas las comunicaciones se canalizan a través del administrador.

La *red de círculo* permite que los miembros interactúen con los miembros adyacentes, pero no más allá. Representa una jerarquía de tres niveles en donde hay comunicación vertical entre los superiores y subordinados y comunicación lateral sólo al nivel más bajo.

Por último, la *red de todo-canal* permite que cada uno de los miembros se comunique con toda libertad con los otros cuatro. De las redes expuesta, ésta es la que tiene menos estructura. No hay restricciones; todos los miembros son iguales. Se ilustra mejor esta red por un comité en donde ningún miembro, de manera formal o informal, asume una posición dominante o de encargado. Todos los miembros tienen libertad para compartir sus puntos de vista.

Evaluación de la eficacia de la red. Como administrador, ¿cuál red debe usted utilizar? La respuesta depende de su objetivo.

La tabla resume la eficacia de las diversas redes en conformidad con cuatro criterios: velocidad, precisión, la probabilidad de que surja un líder, y el nivel de moral entre sus miembros. Una observación es de inmediato obvia: No hay una sola red que sea la mejor para todas las ocasiones. Si la rapidez es importante, se prefieren las redes de rueda y de todo canal. La cadena, Y, y rueda, alcanzan altas calificaciones en precisión. La estructura

de la rueda facilita el surgimiento de un líder. Las redes de círculo y todo canal promueven una alta satisfacción de los empleados.

CRITERIOS	REDES				
	CADENA	Y	RUEDA	CIRCULO	TODO-CANAL
Velocidad	Moderada	Moderada	Rápida	Lenta	Rápida
Precisión	Alta	Alta	Alta	Lenta	Moderada
Surgimiento de líder	Moderada	Moderada	Alta	Ninguna	Ninguna
Moral	Moderada	Moderada	Baja	Alta	Alta

Una red informal: Vía del rumor La presentación anterior del concepto de redes enfatizaba los patrones formales de comunicación. Veamos cómo las comunicaciones se transmiten a lo largo de la red informal -de modo específico por la bien conocida *vía del rumor*.

La vía del rumor existe en casi todas las organizaciones y parece que hay patrones en esta forma de comunicación. Tenemos cuatro patrones que pueden tomar estas vías del rumor. El *filamento único* es la forma en que la mayoría de la gente concibe a la red informal. Sin embargo, la evidencia indica que el *racimo* es el patrón más popular que toman las comunicaciones del rumor.

Es decir, unas cuantas personas son comunicadores activos en las redes informales. Como regla, sólo 10% de la gente en una organización, actúa como enlaces que pasan la información a más de una persona. A menudo el mensaje determina cuáles individuos serán activos en la vía del rumor. Un mensaje que despierta el interés de algún empleado, puede estimularlo a comunicarlo a otra persona. Sin embargo, otro mensaje que es de menor interés, quizá nunca se trasmite hacia adelante.

¿Puede utilizarse la red informal para beneficio de la administración? La respuesta es sí. En vista de que sólo un pequeño grupo de empleados de manera original pasan la información a más de una sola persona, los

administradores pueden analizar la información de las vías del rumor y prever su flujo. Es factible que mensajes específicos sigan patrones previsibles. Los administradores hasta podrían considerar usar de manera informal la vía del rumor para transmitir información a individuos específicos, al "plantar" mensajes con personas claves, que son activas en la red informal y que es posible que encuentren que vale la pena pasar hacia adelante un mensaje específico.

Los administradores no deben perder de vista el valor de la red informal para identificar asuntos que los empleados consideran importantes, y que los conducen a la ansiedad. Actúan tanto como filtro y como mecanismo de retroalimentación, para lo cual recaban temas que los empleados consideran relevantes y plantan mensajes que los empleados desean pasar hacia la administración superior. Por ejemplo, la red informal puede revelar las preocupaciones de los empleados. Si corre el rumor de despidos masivos en la red informal, y la administración sabe que el rumor es del todo falso, de todas formas el mensaje tiene un significado. Este refleja los temores y preocupaciones de los empleados, y en consecuencia, la administración no debería ignorarlo.

CAPITULO NOVENO

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES Y EL PROCESO DE TRANSFORMACION

La administración de operaciones se refiere al diseño, operación y control del proceso de transformación, que convierte recursos tales como mano de obra y materias primas en productos y servicios terminados. Recuerde que toda organización produce algo. Sin embargo y por desgracia, es frecuente que esto se pase por alto, excepto en casos obvios, como la fabricación de teléfonos o automóviles. Pero los hospitales proporcionan servicios médicos, las líneas aéreas prestan servicios de transportación para desplazar a la gente de un lugar a otro, los servicios militares producen capacidad defensiva, y la lista puede seguir. Tomemos como ejemplo una universidad para presentar una ilustración específica. Los administradores universitarios reúnen profesores, libros, revistas académicas, materiales audiovisuales, y recursos similares para transformar a estudiantes "no iluminados" en individuos con una buena preparación y habilidad.

El hecho de que toda organización tenga un sistema de operaciones que crea valores al transformar insumos en productos o servicios. El sistema toma los insumos -gente, capital, equipo, materiales- y los transforma en los bienes y servicios terminados que se desean. De esta manera, el proceso de transformación es tan relevante a las organizaciones de servicios como a las que se dedican a la manufactura.

Así como toda organización produce algo, también toda unidad dentro de la organización produce algo. Las unidades de mercadotecnia, finanzas, investigación y desarrollo, personal y contabilidad convierten insumos en productos tales como ventas, incremento en la participación del mercado, altas tasas de rendimiento del capital, productos nuevos e innovadores, empleados productivos y satisfechos, y reportes de contabilidad. Como administrador, usted necesita familiarizarse con los conceptos de administración de operaciones -sin importar cuál sea el área a su cargo- a fin de lograr sus objetivos con mayor eficiencia.

LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

De manera implícita, en todas las organizaciones, el mejoramiento de la productividad se ha convertido en la meta principal. Por productividad, queremos referirnos a la producción global de bienes o servicios producidos, divididos entre los insumos necesarios para generar esos productos. Para los países, una mayor productividad genera "crecimiento sin costos". Los empleados pueden recibir mayores salarios y las utilidades de la compañía pueden aumentar sin causar inflación. Para las organizaciones individuales, una mayor productividad significa una estructura de costos más competitiva y la habilidad de ofrecer precios más competitivos.

El aumento en la producción es la clave de la competitividad global. Por ejemplo, se puede explicar gran parte de la prosperidad de Japón en los 80 en términos de su crecimiento en la productividad manufacturera. Entre 1979 y 1986, la productividad en Japón aumentó anualmente a razón del 5.5%. Durante ese mismo periodo, la productividad en Estados Unidos ganó sólo el 2.8% al año. Pero las empresas estadounidenses respondieron en los últimos seis años al realizar mejoras dramáticas para aumentar su eficiencia. Por ejemplo, Xerox ha reducido a la mitad el costo de producir una copiadora desde mediados de los 80. Cummins Engine Co., el fabricante estadounidense más grande de motores diesel para camiones de trabajo pesado, duplicó su producción por trabajador desde 1985, y utilizó esta nueva eficiencia para incrementar su participación en el mercado, vía la reducción de precios de sus motores en casi una tercera parte.

Al contrario de lo que piensan muchos políticos estadounidenses, los trabajadores de este país se encuentran ahora entre los más productivos del mundo. Por ejemplo, son un impresionante 23% más productivos que los japoneses, y 25% más productivos que los trabajadores británicos. En donde los japoneses están más fuertes en el renglón de la productividad es en la producción automotriz y en los artículos electrónicos para consumidores de venta al menudeo. Sin embargo, la productividad japonesa al vender mercancía en general al menudeo es sólo 44% de aquella de los trabajadores estadounidenses, y los obreros fabriles japoneses globalmente producen 80% de lo que producen los obreros estadounidenses con base en la producción por hora. Desde luego, no se trata de un juego estático. Los administradores en todos los países luchan por mejorar la productividad en sus empleados y organizaciones. En este clima competitivo, las

organizaciones no tienen ninguna opción fuera de la de buscar nuevas formas para mejorar de manera significativa la productividad.

¿Cómo pueden las organizaciones mejorar su productividad? Esta está integrada por las variables de gente y operaciones. Para mejorar la productividad, la administración necesita enfocarse en ambos aspectos.

Por el lado de la gente, se deben tomar en cuenta las técnicas que ya se presentaron en los capítulos anteriores. La toma de decisiones participativas, la administración por objetivos, los grupos de trabajo con base en equipos, y los sistemas equitativos de pagos son ejemplos de enfoques que se orientan hacia la gente para el mejoramiento de la productividad. Un consultor administrativo y experto en calidad, que enseña que los administradores, no los trabajadores, son la fuente principal de incrementos en la productividad, esboza catorce puntos para mejorar la productividad de la administración, los que se enlistan a continuación:

- 1) Planee para el futuro a largo plazo, no para el mes próximo o el año próximo o el año próximo.
- 2) Nunca sea complaciente respecto de la calidad de su producto.
- 3) Establezca un control estadístico sobre sus procesos de producción y exija que sus proveedores hagan lo mismo.
- 4) Trate con el menor número posible de proveedores -los mejores, por supuesto.
- 5) Descubra si sus problemas están restringidos a piezas específicas del proceso de producción, o emanan del proceso global en sí.
- 6) Capacite a los trabajadores para el puesto que usted les pide que desarrollen.
- 7) Eleve la calidad de sus supervisores de línea.
- 8) Eche fuera el temor.
- 9) Estimule a los departamentos a que trabajen juntos, muy de cerca, en lugar de concentrarse en las diferencias departamentales o divisionales.
- 10) No se deje persuadir para que adopte metas estrictamente numéricas, en lo que se incluye la muy popular fórmula de "defecto cero".
- 11) Exija que sus trabajadores hagan trabajo de calidad, no que sólo se encuentren en sus puestos de 9 a.m. a 5 p.m.
- 12) Capacite a sus empleados para que comprendan los métodos estadísticos.
- 13) Capacite a sus empleados en nuevas habilidades, conforme surja la necesidad.

14) Responsabilice a los administradores superiores de la implantación de esos principios.

Una observación de la tabla pasada, revela la comprensión del entrelazo entre la gente y las operaciones. La alta productividad no sólo puede llegar como resultado de una buena "administración de gente". La organización que en verdad es más efectiva maximiza la productividad cuando tiene éxito al integrar a la gente en el sistema global de operaciones. Esto puede explicar, por ejemplo, por qué, sólo en un año reciente, las compañías estadounidenses gastaron 17 mil millones de dólares en computadoras y equipo nuevo de control de procesos. Los incrementos de inversiones de capital permiten instalaciones más modernas y eficientes. También explica por qué tantas organizaciones despiden empleados y hasta reducen su tamaño en los últimos años. Estas organizaciones aspiran a obtener más producción por hora de trabajo -es decir, aumentar su productividad.

Recordemos que factores tales como tamaño y distribución de las instalaciones de operación, utilización de su capacidad, uso de los inventarios, y la aplicación de controles de mantenimiento, son elementos determinantes del desempeño de la productividad global de una organización.

LA ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES INCLUYE TANTO LA FABRICACIÓN COMO LOS SERVICIOS

Durante la primera mitad de este siglo, las **organizaciones manufactureras** -es decir, organizaciones que producen bienes físicos, tales como acero, automóviles, textiles y maquinaria agrícola- predominaron en las naciones con mayor industrialización y más avanzadas. Hoy día, en Estados Unidos, Canadá y Europa Occidental, dominan las **organizaciones de servicios**. Estas proporcionan artículos no físicos, tales como servicios educativos, médicos y de transporte, que son intangibles y que no se les puede almacenar en inventarios, e incorporan al cliente o usuario al proceso real de producción.

En la actualidad está presentándose un fenómeno de **desindustrialización** entre las economías avanzadas. Los puestos de obreros en la fabricación se les reemplaza por puestos en el sector de servicios. Las empresas manufactureras que sobreviven, llegan a reducirse y

se vuelven más delgadas. La mayor proporción de los nuevos puestos se originan en el sector de servicios -desde mozos a servidores de comida rápidas, a reparadores de computadoras y programadores, a contadores y médicos.

Un importante desafío para la administración en una sociedad desindustrializada será aumentar la productividad en el sector de servicios. Muchos gerentes y administradores de universidades, hospitales, líneas aéreas, dependencias gubernamentales, y organizaciones similares de servicio ahora responden al reto al transferir conceptos y técnicas que funcionaron bien en el sector manufacturero, al de servicio.

Por ejemplo, los gobiernos estatales y locales cada vez más utilizan las técnicas de administración de operaciones. La ciudad de Madison, Wisconsin, ya utiliza el control estadístico de procesos y la cesión del poder de decidir y actuar con objeto de mejorar la eficiencia de sus operaciones de recolección de basura. El Departamento de Servicios Humanos del estado de Arkansas redujo la tasa de errores en sus corridas nocturnas de computadoras en 68%, después de que un equipo de investigación encontró cuáles programas ocasionaban los problemas y porqué. La ciudad de Phoenix, Arizona, usó equipos de calidad y técnicas de administración de operaciones a fin de reducir los costos del servicio de ambulancias para emergencias en 25%, al mismo tiempo que reducía el tiempo promedio de respuesta de 19 a sólo 5 minutos.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE OPERACIONES

La manufactura moderna nació hace tres cuartos de siglo en Estados Unidos, principalmente en la fábricas de automóviles en Detroit. El éxito que los fabricantes estadounidenses tuvieron durante la Segunda Guerra Mundial llevó a los ejecutivos de las empresas fabriles a creer que alcanzaron a superar los difíciles problemas de la producción. Estos ejecutivos enfocaron su atención a otras áreas, tales como finanzas y mercadotecnia. Desde fines de los 40 hasta mediados de los 70, se ocuparon poco de las actividades de fabricación. Con excepciones ocasionales (tal como la industria aeroespacial), la administración superior le dio poca atención a la fabricación, los administradores "que iban ascendiendo" la evitaban, y disminuyó el liderazgo en el mercado.

Mientras tanto, con los ejecutivos estadounidenses que hicieran poco caso del lado de producción de sus negocios, los administradores de Japón, Alemania y otros países, aprovecharon la oportunidad para desarrollar instalaciones modernas con el auxilio de computadoras, que integraban por completo las operaciones fabriles en las decisiones de planeación estratégica. El éxito de la competencia realineó el liderazgo mundial en las manufacturas. Por ejemplo, los fabricantes estadounidenses encontraron que los artículos extranjeros se fabricaban no sólo a menor costo, sino que también era mejores. Para fines de los 70, los fabricantes estadounidenses enfrentaron una verdadera crisis, y un buen porcentaje de ellos respondió. Invirtieron fuertemente en mejorar la tecnología de fabricación, incrementaron la autoridad de los ejecutivos de las áreas de fabricación, y comenzaron a incorporar requisitos de producción existentes y futuros en el plan estratégico global de la organización. En la actualidad, los fabricantes con éxito efectúan un enfoque de arriba hacia abajo para las operaciones, e implantan sistemas amplios de planeación de la fabricación.

El profesor Wickham Skinner de la Universidad de Harvard, pugna por un "enfoque de fabricación" para la estrategia durante algunos años. Argumenta que se relegan un gran número de decisiones importantes en la producción, a administradores de niveles inferiores. Se necesita que la producción se maneje de arriba hacia abajo, en lugar de abajo hacia arriba. De acuerdo con Skinner, la estrategia global de la organización debe reflejar de un modo directo sus capacidades y limitaciones de fabricación, y debe incluir los objetivos y las estrategias de las operaciones. Señala que, por ejemplo, la estrategia de operaciones de cada organización debe ser única, y reflejar los intercambios inherentes en todo proceso de producción. A menudo la reducción de costos y el incremento de la calidad trabajan uno contra el otro. Asimismo, lo hacen los tiempos cortos de entrega y los niveles limitados de inventarios. Puesto que no hay una sola "forma más eficiente" para producir las cosas, la administración superior necesita identificar y enfatizar su ventaja competitiva en las operaciones. Algunas organizaciones están compitiendo sobre la base más tradicional de precios bajos por medio de la reducción de costos. Otras compiten a base de calidad, entregas confiables, garantías, plazos cortos de entrega, servicios al cliente, rápida introducción del producto, o capacidad flexible.

Como observamos, se han escuchado los requerimientos de Skinner. Las organizaciones fabriles que esperan competir con éxito en los mercados mundiales incorporan decisiones de operaciones en sus planes estratégicos,

y regresan a los ejecutivos del área de fabricación a un lugar prominente en la estructura de poder de la organización.

PLANEACIÓN DE LAS OPERACIONES

Como ya sabemos, la planeación debe anteceder al control. Por tanto, antes que introduzcamos las técnicas de control de administración de operaciones, debemos repasar algunas de las decisiones más importantes en relación con la planeación de la operaciones.

Cuatro decisiones claves -capacidad, ubicación, proceso y distribución- proporcionan la dirección estratégica a largo plazo para la planeación de operaciones. Determinan el tamaño adecuado de un sistema de operaciones, dónde deben localizarse las instalaciones físicas, los mejores métodos para transformar insumos en productos y servicios, y el trazo más eficiente del equipo y estaciones de trabajo. Una vez que se han tomado estas decisiones, necesitan establecerse tres decisiones a corto plazo -el plan general, el programa maestro y un plan de necesidades de materiales. Estos proporcionan los planes tácticos para el sistema de operaciones.

Planeación de la capacidad

Supongamos que usted toma la decisión de entrar en el negocio de construcción de botes. A partir de su análisis del mercado y otros factores ambientales usted cree que hay suficiente mercado para un bote de vela de 28 pies de eslora, de máxima calidad. Usted sabe *qué* es lo que desea producir. ¿Cuál es el siguiente paso? Usted necesita determinar *cuántos* botes espera construir. Esto, a su vez, determinará el tamaño correcto de su planta y otros puntos en la planeación de las instalaciones. Cuando los administradores valoran las capacidades de su sistema de operación para fabricar un número deseado de unidades de producción por cada tipo de producto previsto durante un periodo determinado, están ocupados en la **planeación de la capacidad**.

La planeación de la capacidad comienza al tomar las proyecciones de la demanda de ventas, y convertirlas en requerimientos de capacidad. Si usted produce sólo un tipo de bote y piensa venderlo en promedio a 50'000 dólares cada uno, y anticipa ventas de 2.5 millones de dólares durante el primer año, sus necesidades de capacidad física requieren manejar 50 botes.

Este cálculo es obvio que resulta mucho más complejo, si usted se dedica a fabricar docenas de diferentes productos.

Si su organización ya está establecida, usted compara la proyección contra la capacidad existente de producción. Entonces usted puede determinar si necesitará agregar o disminuir su capacidad existente. Tenga en cuenta que no tiene que estar en un negocio de fabricación para utilizar la planeación de la capacidad. Los siguientes pasos son tan relevantes para determina el número de camas en un hospital, o el número de sandwiches que un Burger King puede servir.

Una vez que usted convirtió la proyección en requisitos de capacidad física, podrá desarrollar una serie de planes alternativos de capacidad que satisfagan los requisitos. Con frecuencia usted tendrá que realizar algunas modificaciones -esto es, tendrá que expandir o reducir su capacidad. A largo plazo, puede alterar la dimensión de sus operaciones en forma significativa y permanente, al comprar nuevo equipo o vender instalaciones existentes. Sin embargo, a corto plazo usted estará obligado a efectuar modificaciones más temporales. Usted puede agregar un turno extra, aumentar el tiempo extra, o reducir las jornadas de trabajo, suspender temporalmente las operaciones; o subcontratar trabajo con otras organizaciones. Si usted fabrica un producto que se puede almacenar (como botes veleros), podrá aumentar sus inventarios durante periodos flojos para los tiempos en que la demanda excede a la capacidad de producción.

Planeación de ubicación de instalaciones

Cuando usted determine la necesidad de una capacidad adicional, deberá diseñar y seleccionar una instalación. A este proceso se le llama **planeación de ubicación**. Donde usted seleccione ubicar las instalaciones, dependerá de los factores que tengan el mayor impacto en la producción total y en los costos de distribución. Esto incluye la disponibilidad de mano de obra calificada, sus costos, costos de energía, proximidad a los proveedores o clientes, y cosas semejantes. Rara vez todos estos factores tienen igual importancia. La clase de negocio en el que usted está, de un modo clásico establece cuáles son sus contingencias cruciales, éstas a su vez -en gran parte- señalan la ubicación óptima.

La necesidad de especialistas técnicos hábiles condujo a un número creciente de empresas de alta tecnología a ubicarse en el área de Boston, la alta concentración de colegios y universidades en esta área facilita que las

compañías que requieren empleados con habilidades de computación, ingeniería e investigación, encuentren y conserven a la gente de este tipo. En forma similar, no es por azar que muchos fabricantes cuyos procesos de conversión son intensivos en mano de obra, trasladan sus plantas de fabricación a ultramar, a lugares como Taiwán y Corea del Sur. Cuando los costos de la mano de obra son una contingencia crítica, las organizaciones ubican sus instalaciones en donde los salarios sean bajos. Los fabricantes de llantas escogieron sus ubicaciones originales en el norte de Ohio, a fin de estar cerca de sus clientes principales, los fabricantes de automóviles de Detroit. En donde es crítica la comodidad del cliente, como lo es para muchas tiendas al menudeo, la ubicación a menudo está fijada por cuestiones como la proximidad a una carretera o tráfico peatonal.

¿Qué contingencias van a ser críticas en su negocio de veleros? Usted necesita empleados con habilidades en la construcción de barcos, y es más probable que abunden en las áreas de la costa, tales como Nueva Inglaterra, Florida y el sur de California. Los costos de embarque del producto final, es probable que sean un gasto mayor, así, para mantener sus precios competitivos, usted querrá ubicarse cerca de sus clientes. Eso sugiere de nuevo las costas del este, oeste o del Golfo, o podrían ser los Grandes Lagos. El clima pudiera ser un factor adicional. Construir barcos a la intemperie en climas cálidos, podría ser menos caro que bajo techo durante el invierno en el noroeste. Si la disponibilidad de mano de obra, costos de embarque y clima, son sus contingencias críticas, usted todavía tiene mucha libertad en la decisión de su ubicación. Después de seleccionar una región, usted aún tiene que escoger una comunidad y un sitio específico.

Planeación del proceso

En la **planeación del proceso** la administración determina cómo se va a producir un producto o servicio. La planeación del proceso abarca evaluar los métodos disponibles de producción, y seleccionar el sitio que mejor satisfaga los objetivos de operación.

Para cualquier proceso determinado de producción, ya sea en el sector de fabricación o de servicios, siempre existen métodos alternativos de conversión. Por ejemplo, el diseño de un restaurante permite cierto número de alternativas para el proceso: comidas rápidas de inventario (como las que se sirven en McDonald's) comida rápida de opciones limitadas (como se sirven en BurgerKing o Wendy's), entrega estilo cafetería, servicio en

automóviles para llevar, menú fijo sin opciones, y comidas complejas que se preparan a la carta. Las preguntas claves que al final determinan cómo se producirán los productos o servicios de una organización, incluyen: ¿la tecnología rutinaria será o no rutinaria? ¿qué grado de automatización se utilizará? ¿debe desarrollarse el sistema para maximizar la eficiencia o la flexibilidad? ¿Cómo debe fluir el producto o servicio en el sistema de operaciones?

En nuestro ejemplo de fabricación de veleros, se pueden construir los barcos siguiendo un proceso de línea de ensamble. Si usted decide mantenerlos en un alto grado de estandarización, encontrará que un proceso de transformación rutinaria será el más eficiente en costos. Pero si usted quiere que cada barco sea hecho a la orden, necesitará una tecnología diferente y un conjunto diferente de métodos de producción.

La planeación de proceso es compleja. Es difícil la decisión sobre las mejores combinaciones de proceso, en términos de costo, calidad, eficiencia en la mano de obra y consideraciones similares, porque las decisiones están entremezcladas. El cambio en un elemento del proceso de producción con frecuencia tiene efectos de derrame sobre cierto número de otros elementos. Como resultado, la planeación detallada por lo general se deja a los ingenieros de producción e industriales bajo la dirección global de la administración superior.

Planeación de la distribución de las instalaciones

La última decisión estratégica en la planeación de operaciones es evaluar y escoger entre opciones alternativas de distribución para el equipo y estaciones de trabajo. A esto se le llama **planeación de distribución de las instalaciones**. El objetivo de la planeación de la distribución es encontrar un arreglo físico que facilite mejor la eficiencia en la producción y que también sea atractiva para los empleados.

La planeación de la distribución comienza con la planeación de las necesidades de espacio. Se tiene que proporcionar espacio para las áreas de trabajo, herramientas y equipo, almacenamiento, instalaciones de mantenimiento, baños, oficinas, áreas de comida y cafeterías, salas de espera y hasta lugares de estacionamiento. Luego, basándose en los planes previos de proceso, se pueden evaluar varias configuraciones de distribución para determinar qué tan eficiente es cada una para manejar el flujo de trabajo. Para ayudarle a tomar estas decisiones, hay ciertos números

de dispositivos disponibles para la planeación de distribución, que van desde figuras recortables de papel a escala, hasta programas sofisticados de software para computadoras, que pueden manipular cientos de variables e imprimir diseños alternativos de distribución física.

Básicamente, hay tres distribuciones del flujo de trabajo. La **distribución por proceso** dispone los componentes (tales como centro de trabajo, equipos o departamentos) juntos, de acuerdo con la similitud de las funciones. En la **distribución por producto** los componentes se disponen de acuerdo con los pasos progresivos que sigue el producto en su fabricación. El tercer enfoque, la **distribución de posición fija**, se usa cuando, por el tamaño o magnitud, el producto permanece en un solo lugar. El producto se queda en el sitio, y las herramientas, equipo y habilidades humanas se llevan donde se encuentra.

Planeación agregada

Una vez que se toman las decisiones estratégicas del diseño, vamos a las decisiones relativas a las operaciones tácticas. La primera de éstas trata de la planeación global de las actividades de producción y sus recursos asociados de operación. A esto se le llama **planeación agregada**, y con frecuencia trata con un periodo hasta de un año.

Un plan agregado proporciona un "cuadro grande". Con base en la proyección de demanda y plan de capacidad, el plan agregado fija niveles de inventario y tasa de producción, y calcula el total de la fuerza laboral para la operación sobre una base mensual por aproximadamente los siguientes doce meses. El enfoque es sobre *generalidades*, no sobre puntos específicos. Se toman en cuenta familias de insumos, no insumos individuales. El plan agregado de una compañía de pinturas observaría el número total de galones de pintura para casas a fabricarse, pero evitaría decisiones sobre los colores o los tamaños de los envases. Como tal, el plan agregado es, en particular, valioso para grandes operaciones que tienen una línea variada de productos. Para la pequeña empresa de un solo producto, tal como la fabricación de veleros, el plan agregado parecerá el programa maestro, excepto que cubrirá un periodo más largo.

Cuando se termina, con frecuencia el plan agregado rinde dos decisiones básicas: la mejor tasa de producción global a adoptarse, y el número global de trabajadores a contratarse durante cada periodo en el horizonte de planeación.

Programa maestro

El **programa maestro** se deriva del plan agregado. En él se especifica la cantidad y tipo de cada insumo o bien a producirse; cómo, cuándo y dónde se deben producir; el día, semana, o mes siguiente; los niveles de la fuerza laboral; e inventario.

El primer requisito para elaborar el programa maestro es la *desagregación* -esto es, descomponer el plan agregado en planes operacionales detallados para cada uno de los productos o servicios que fabrica la organización. Después, estos planes deben programarse uno contra otro en un programa maestro.

Planeación de necesidades de materiales

Después de decidir sobre los productos específicos, cada uno debe determinarse para definir los materiales y partes precisas que requiere. La **planeación de necesidades de materiales (PNM)** es un sistema que emplea estos datos para propósitos de adquisición, almacenamiento y planeación de prioridades.

Con el apoyo de una computadora, las especificaciones de diseño del producto pueden utilizarse para identificar todos los materiales y partes que serán necesarios para fabricar el producto. Al combinar esta información con los registros computarizados de inventarios, la administración conocerá las cantidades de cada parte disponibles en inventario, y cuándo es probable que se les utilice. Cuando se establecen e ingresan en la computadora los tiempos anticipados de pedidos y el inventario de seguridad, la PNM asegura que los materiales estén disponibles cuando se requieren.

CONTROL DE OPERACIONES

Una vez que el sistema de operación se diseñó se implantó, deben vigilarse sus elementos claves. Les ofrecemos lineamientos para el control de costos, adquisiciones, mantenimiento y calidad.

Control de costos

Un analista de la industria automotriz comparó los enfoques estadounidense y japonés al control de costos: "Los japoneses consideran el control de costos como algo con lo que usted se despierta cada mañana y hace. Los estadounidenses siempre lo conciben como un proyecto. Usted reduce costos en 20% y dice: Vaya! Al fin terminamos. No podemos darnos el lujo de volver a pensar de esa forma.

Con frecuencia, los administradores de Estados Unidos tratan el control de costos como una cruzada ocasional que inicia y controla el personal de contabilidad. Los contadores establecen costos estándares por unidad, y si surge una desviación, la administración busca la causa. ¿Se incrementaron los precios del material? ¿La mano de obra se usa con eficiencia? ¿Necesitan capacitación adicional los empleados? Sin embargo, como implica el comentario que con anterioridad se citó, el control de costos debe jugar un papel central en el diseño de un sistema de operaciones y necesita convertirse en una preocupación continua de todo administrador.

Muchas organizaciones han adoptado el enfoque de centro de costos para controlar los costos. Las áreas de trabajo, departamentos o plantas, se identifican como centros de costos individuales, y sus administradores son responsables por el desempeño en costos de tales unidades. Los costos

totales de cualquiera de dichas unidades se integra por dos tipos de costos: directos e indirectos. Los costos directos son costos en que se incurre de manera proporcional a la producción de un particular bien o servicio. La mano de obra y los materiales caen de manera típica en esta categoría. Por otra parte, los costos indirectos poco se ven afectados por los cambios en la producción. Los gastos de seguros y los salarios del personal de apoyo administrativo son ejemplos de costos indirectos típicos. Esta distinción entre directos e indirectos es importante. En tanto que los administradores de centros de costos se les tiene por responsables de todos los costos directos de sus unidades, los costos indirectos no necesariamente quedan dentro de su control. Sin embargo, en virtud de que todos los costos son controlables en algún nivel de la organización, los administradores superiores deben identificar donde descansa el control y hacer responsables a los administradores de niveles inferiores por los costos que están dentro de su control.

Control de adquisiciones

Se ha dicho que los seres humanos *son* lo que comen. De manera metafórica, lo mismo puede decirse de las organizaciones. Sus procesos y productos dependen de los insumos que "comen". Es difícil fabricar productos de calidad con insumos inferiores. Los operarios altamente calificados en el manejo del cuero necesitan pieles de calidad si se pretende que fabriquen carteras de alta calidad. Los operarios de las estaciones de gasolina dependen de un flujo regular y confiable de gasolina de cierto octanaje de sus proveedores, a fin de satisfacer la demanda de sus consumidores. Si la gasolina no llega, no pueden vender. Si la gasolina tiene un octanaje muy bajo, los consumidores quedarán insatisfechos y se irán a comprar a alguna otra parte. En consecuencia, la administración debe vigilar la entrega, desempeño, calidad, cantidad y precio de los insumos que entregan los proveedores. El control de compras trata de asegurar la disponibilidad, calidad aceptable, fuentes continuamente confiables y al mismo tiempo, costos reducidos.

¿Qué pueden hacer los administradores para facilitar el control de los insumos? Necesitan reunir información sobre las fechas y condiciones en que llegan los suministros. Deben reunir datos sobre la calidad de los suministros y la compatibilidad de éstos con los procesos de operación. Por último, deben obtener los datos sobre el desempeño de precios de los proveedores. ¿Son los precios de los bienes entregados los mismos que se cotizaron cuando se hizo el pedido?

Esta información puede utilizarse para calificar a los proveedores, identificar problemas con ellos, y guiar a la administración para decidir acerca de futuros proveedores. Pueden detectarse tendencias. A los proveedores se les puede evaluar, por ejemplo, sobre las bases de calidad de respuesta, servicio, confiabilidad y competencia.

Control de mantenimiento

La entrega de bienes o servicios en una forma eficiente y efectiva, exige sistemas de operación con alta utilización del equipo y una cantidad mínima de tiempo fuera. Por tanto, los administradores deben preocuparse del control de mantenimiento. Sin embargo, la importancia del control de mantenimiento depende de la tecnología de proceso que se utilice. Por ejemplo, si un proceso de línea de ensamble estandarizada se descompone, puede afectar a cientos de empleados. En una línea de ensamble de automóviles o de lavadoras de trastes, no es raro que una falla seria en una máquina haga que se pare toda la planta. En contraste, la mayoría de los sistemas que usan procesos de propósito más general y redundante, tiene menor interdependencia entre las actividades; por tanto, la descompostura de una máquina es muy probable que tenga menos impacto. No obstante, una falla en el equipo -como la falta de existencias- puede significar costos más elevados, demoras en las entregas, o pérdidas de ventas.

Hay tres enfoques para el control de mantenimiento. Se lleva a cabo el **mantenimiento preventivo** antes de que ocurra una descompostura. El **mantenimiento de remedio** es una reparación completa, remplazo, reacondicionamiento general del equipo cuando se descompone. El

mantenimiento condicional se refiere a un reacondicionamiento o reparación en respuesta a una inspección y medición del estado del equipo.

El tipo de control de mantenimiento depende de los costos asociados con una descompostura. Mientras mayor sea el costo en términos de dinero, tiempo, responsabilidad, y buena voluntad de la clientela, mayores son los beneficios del mantenimiento preventivo. Esto es, los beneficios pueden justificar los costos.

También debe tomarse en cuenta el control de mantenimiento en el diseño del equipo. Si el tiempo ocioso es en alto grado inconveniente o costoso, se puede aumentar la confiabilidad al diseñar redundancias en el equipo.

Control de calidad

Se ha descrito como un programa amplio, enfocado al cliente, para mejorar continuamente la calidad de los procesos, productos y servicios de la organización. En esta sección, presentamos el enfoque más amplio y tradicional de la calidad, al concentrarnos en su control. Mientras que la ACT enfatiza las acciones para evitar errores futuros, el control de calidad enfatiza los errores que ya pudieron haber ocurrido.

Así que, ¿qué queremos decir por *control de calidad*? Este se refiere a la vigilancia de la calidad -peso, fuerza, consistencia, color, gusto, confiabilidad, acabado, o cualquiera de una variedad de características- para cerciorarse de que satisface algún estándar que se preestableció. Es probable que se necesite el control de calidad en un punto o aún más, desde el comienzo de la recepción de los insumos. Continuará con el desarrollo del proceso y todos los trabajos que conducen hasta el producto final. Las evaluaciones en etapas intermedias del proceso de transformación de manera típica forman parte del control de calidad. La pronta detección de una parte o proceso defectuosos pueden salvar el costo de trabajo adicional sobre el artículo.

Al establecer el control de calidad, los administradores deben comenzar preguntándose si esperan examinar el 100% de los artículos, o si se puede

utilizar una muestra. La inspección de cada artículo individual tiene sentido si los costos de la evaluación continua son muy bajos o si las consecuencias de un error estadístico son muy elevadas (como en la fabricación de una medicina que se utiliza para cirugías de corazón abierto). Las muestras estadísticas, por lo general, son menos costosas, y en ocasiones son la única opción viable. Por ejemplo, si la prueba de calidad destruye el producto - como sucede con las bombas o focos para flash de fotografía- entonces se tiene que utilizar el muestreo.

Hay dos categorías de procedimientos estadísticos de control de calidad: el muestreo de aceptación, y el control de procesos. El **muestreo de aceptación** se refiere a la evaluación de materiales o productos que se compraron o los que ya se fabricaron y ya existen. Se toma una muestra, luego la decisión de aceptar o rechazar todo el lote se basa en un cálculo del error de riesgo de la muestra. El **control de procesos** se refiere a muestrear artículos durante el proceso de transformación de insumos, para ver si éste se halla bajo control. Por ejemplo, un procedimiento de control de procesos en Coca-Cola podría determinar si una máquina embotelladora está fuera de ajuste porque las botellas que llena y que son para 26 onzas ahora sólo tienen 23 onzas de refresco. Los administradores podrían detener el proceso y reajustar la máquina.

Una última consideración en el control de calidad se relaciona al hecho de que se realice la prueba al examinar los atributos o variables. La inspección y clasificación de artículos como aceptables o inaceptables se llama **muestreo de atributos**. Esta es la forma en que se evalúa el control de pinturas y las frituras de papa. Un inspector compara los productos contra alguna norma y evalúa su calidad como aceptable o no aceptable. En contraste, el **muestreo por variables** involucra medir para determinar cuánto varía un artículo respecto del estándar. Este método involucra una gama en lugar de una dicotomía. La administración de un modo característico identifica la norma y una desviación aceptable. Cualquier muestra que cae dentro de los límites es aceptable, y las que están fuera, se les rechaza.

REDUCCIÓN DE INVENTARIOS

Una parte importante de los activos de muchas empresas está sujeta a los inventarios. Por ejemplo, General Electric reportó hace poco que sus activos

en inventario vallan 7.4 mil millones de dólares, en cambio, el inventario de Boeing excede los 13 mil millones de dólares. Las empresas que pueden disminuir sus inventarios de materias primas, producción en proceso y bienes terminados en un grado importante, pueden reducir costos e incrementar su eficiencia.

Este hecho no ha pasado inadvertido para la administración. En años recientes, los administradores estadounidenses se han dedicado a buscar métodos para manejar mejor sus inventarios. Desde el lado de la producción, los administradores procuran mejorar las conexiones de información entre los programas internos de fabricación y las proyecciones de la demanda del consumidor. Al personal de mercadotecnia se le pide cada vez más que proporcione información confiable, actualizada, sobre ventas futuras. Después esto se conecta con los datos del sistema de operaciones para conseguir que haya mejor coordinación entre lo que se produce y lo que el consumidor desea. Los sistemas de planeación de recursos de fabricación están de un modo particular bien dotados para esta función. En el lado de los insumos, se han hecho experimentos con otra técnica que se aplica de manera amplia en Japón: **sistema de intervalos justo-a-tiempo (JAT)** (en inglés JIT; *just-in-time*). Este es un sistema en el que los artículos de inventario llegan cuando se necesitan para el proceso de producción, en lugar de tenerlos en el almacén como parte de un inventario.

En Japón, los sistemas JAT se llaman **kanban**. Esta palabra tiene la esencia del concepto justo-a-tiempo. *Kanban* es la palabra japonesa para "tarjeta" o "signo". Los proveedores japoneses embarcan partes en contenedores para los fabricantes. Cada contenedor tiene una tarjeta o *kanban*, en una bolsa lateral. Cuando un obrero de producción abre un contenedor, saca la tarjeta y la regresa al proveedor. Así se inicia el embarque de un segundo contenedor de partes que, en teoría, llega al obrero al mismo tiempo que se utiliza la parte final del primer contenedor. La meta última de un sistema de inventario JAT es eliminar los inventarios de materias primas, mediante una coordinación precisa de la producción y la entrega de los suministros. Cuando el sistema trabaja en la forma que se planeó, resulta en varios beneficios para el fabricante; reducción de inventarios, reducción de tiempos de preparación de éstos, mejor flujo de trabajo, menor tiempo de fabricación, menor ocupación de espacio, e incluso mejor calidad. Por supuesto, hay que encontrar a proveedores que sean confiables para que entreguen materiales de calidad a tiempo. Como

no hay inventarios, no hay "colchones" en el sistema para absorber materiales defectuosos o retrasos en los embarque.

Los sistemas JAT no son para todos los fabricantes. Se requiere que los proveedores se localicen muy cerca de la planta de producción del fabricante, y que aquéllos puedan entregar de manera consistente materiales sin defectos. Tal sistema requiere también medios confiables de transporte entre los proveedores y el fabricante; eficacia en la recepción, manejo y distribución de materiales, y una planeación de la producción muy precisa. Cuando se reúnen estas condiciones, JAT puede ayudar a la administración a reducir sus costos de inventario.

CONCLUSIONES

En estos momentos sabemos que las empresas mexicanas están muy lejos de ser empresas Transnacionales, salvo contadas organizaciones, todas las que han logrado traspasar las fronteras y salir hacia el extranjero lo han hecho en forma de exportadoras. Pero para poder ahora competir de manera mundial se necesita tener presencia en los territorios que se desean conquistar. Tener presencia no solamente de los productos sino de toda una organización bien formada y bien dirigida para que puedan los consumidores identificarse con ella y ocupar un lugar puntero en los mercados internacionales. Esto es, tener una ventaja competitiva respecto a las competidoras de otros países. Ya no basta tener buena calidad para conquistar nuevos mercados, ahora también se necesita saber los sentimientos del consumidor, entenderlos y ofrecerles eso que ellos solicitan.

Sabemos que una de las mayores dificultades que en México se tiene para el éxito de las empresas es la formación de equipos de trabajo, quizá esto sea porque los mexicanos tenemos grandes diferencias y objetivos, por eso es muy difícil que todos trabajemos para un mismo fin dentro de una organización. Esto es un verdadero reto para todo tipo de empresas pequeñas, medianas, grandes y hasta microempresas donde aunque sólo existan 5 o 6 gentes laborando, puede haber entre ellas, un abismo de diferencias y dificultades entre lo que quiere uno y lo que quiere el otro. Por eso el administrador a cargo debe tener el suficiente tacto para poder envolver a todos ellos y guiarlos hacia el mismo objetivo.

En caso de poder contar con los equipos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, debemos luchar los administradores, por que estos equipos sean efectivos no solamente simples grupos de trabajo. Es muy importante los equipos efectivos porque así aseguramos la participación de los empleados en los diferentes procesos de la empresa y su involucramiento en la organización.

Por otro lado se puede observar que el tema de Responsabilidad Civil y Ética cada vez tiene mayor relevancia en el mundo empresarial. Si volteamos a ver nos daríamos cuenta que hace solamente 15 o 20 años estos temas no se tomaban en cuenta, en comparación con la época actual donde las empresas tienen una forma de pensar sobre estos tópicos y los administradores ponen mas cuidado en tomar en cuenta sus normas éticas

ya que estos dos temas se han situado en un lugar muy importante dentro de sus formas de actuar y tomar decisiones.

Debemos tomar en cuenta que el consumidor es mucho mas exigente en estos tiempos, no solamente se fija en la calidad del producto, también se fijan en sus componentes y de donde provienen y a donde van ir a parar. La gente confía más en los fabricantes pero no aceptan errores por eso, cuando estos los cometen las demandas y mala publicidad no se hacen esperar. Y justo en este tema nos podemos dar cuenta del avance de todas las organizaciones ya que el índice de demandas hacia fabricantes ha disminuido grandemente desde la década pasada y esto ha sido por muchas razones pero la mayor de todas es que los administradores cuidan ahora el bienestar del resto de la sociedad y no piensan solamente en las utilidades y ganancias de la empresa.

Hay que estar conscientes que la integridad y la ética existen en el individuo o no existen en absoluto, y si se tienen hay que enarbolarlos o no se enarbolan en absoluto. La integridad y las normas de ética requieren del trabajo duro, valor y de elecciones difíciles, en ocasiones estas podrán ir en contra de hacer grandes negocios pero si se hace lo correcto saldrá mejor que hacer lo que sea más ventajoso y después a la larga, los errores se pagan y más caros.

Respecto a los punto de vista no estoy seguro si me inclino por el clásico o por el socioeconómico, los dos tienen sus grandes razones de ser pero también tienen sus contras, ya será cuestión de la conciencia de cada quien si se toma en cuenta la ética y a la sociedad al tomar la decisión. Habrá quienes les importe más sus utilidades o no perder el trabajo y a otros el beneficio global de todo el ambiente que lo rodea.

No olvidemos que ahora los hombres de negocios participan mayormente en la política y en la lucha por puestos de elección popular, entonces con mayor razón deben de tener mas cuidado con su comportamiento profesional y su involucramiento con el ambiente social, político y legal.

Entre mas involucrados los empresarios estén dentro del ambiente político mejor podrán desarrollar las funciones en sus empresas, podrán orientar sus tomas de decisiones de manera mas fácil, evitarían nacimientos de leyes que se encuentren direccionadas hacia un sector que no fortalezca a la economía del país, etc.

Si observan entre los argumentos en favor y en contra de que las empresas asuman responsabilidades sociales podemos ver que los que están

en contra hablan simplemente de disminución de utilidades, costos mayores, y cosas como esas que reflejan el sentir de los administradores de otros tiempos. Esto se refleja al hablar también de falta de habilidad pero ahora está mas que comprobado que no tiene nada de imposible que un buen administrador de empresas privada tenga éxito en la Administración Pública. Los administradores de ahora necesitamos las normas éticas basadas en criterios no utilitarios para ir acorde con las tendencias de los derechos individuales y la justicia social porque el utilitarismo sacrifica el bienestar de la minorías.

Quizá la parte mas difícil para el administrador sea saber cual es el problema. Se puede ayudar por normas, desempeños pasados, metas fijadas, pero no sabremos con certeza si el que escogimos es el error. Debemos de tratar de diseñar los controles lo mejor posible para poder estar seguros que lo que vamos a corregir es realmente lo que esta mal. La solución ideal para la toma de decisiones sería si el administrador conociera el resultado de las alternativas, pero como esto es muy improbable, el tomador de decisiones debe tratar de tener cálculos de certidumbre o probabilidad razonable, ya que si persiste la incertidumbre el tomador de la decisión se verá influenciado por su orientación psicológica.

No olvidemos que tomar decisiones por grupos puede ser muy beneficioso para la organización, aunque tomaría mas tiempo en decidirse podría darnos mejores soluciones, recuerden que dos cabezas piensan mejor que una.

Es obvio que las situaciones dentro y fuera de la empresa van a cambiar continuamente, el problema es saber ¿como van a cambiar?, esta es la incertidumbre con la que siempre vivirán los administradores. Si los cambios provienen de afuera o de adentro de la organización sigue teniendo la misma dificultad, sigue habiendo la misma incertidumbre. Lo importante de todo esto es que sea lo que fuere el administrador debe de estar consciente del tipo de cambios que sufre su empresa y estar preparado para responder a ellos, no quedarse atrás o impávidos o estáticos sino ser dinámicos y flexibles, tanto como el ambiente lo exija y la empresa lo requiera.

Sabemos que los administradores buscan desarrollar estrategias a nivel de toda la organización que les de una ventaja sobre sus competidores. Ya sea por medio de estrategias de costos o por diferenciar sus productos del de la competencia. Bueno, pues los sistemas de información pueden darnos esa diferencias respecto a nuestro competidor, si nuestro sistema de

información es bueno lo podemos utilizar como una herramienta para darnos la ventaja competitiva que se requiere para competir.

Hay que tomar en cuenta y no dejarnos llevar tampoco por las apariencias, no porque el Sistema de Información Administrativa sea lo mas moderno, no vamos a tomar en cuenta los sistemas anteriores. Las reuniones, conversaciones uno-a-uno, visitas a las instalaciones de la planta, actividades sociales, etc., continúan siendo fuentes importantes de información para los administradores.

Por último quiero decir que si esperamos que una empresa sea exitosa, que nuestra productividad mejore, de salir al extranjero a competir y demás, lo primero que debemos de hacer es empezar por mejorar nosotros los administradores.

BIBLIOGRAFÍA

Sun Zi. El Arte de la Guerra. Traducido del Chino por el Dr. José Vicente Hernández.

Stephen P. Robbins. (1994). Administración Teoría y Práctica. 4ta. Edición. Prentice Hall. México, D.F.

Colegio Nacional de Licenciados en Administración. (1993). Código de Ética de la Licenciatura en Administración. 3ra. Edición. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V. México, D.F.

Salvador Mercado H. (1989). Administración Aplicada Teoría y Práctica. 1ra. Edición. Limusa. México, D.F.

David R. Hamilton. (1989). Administración. 3ra. Edición. Mc. Graw Hill. México, D.F.