**PROCESO ADMINISTRATIVO**

**El proceso Administrativo**

Las dos funciones primordiales de los gerentes de una entidad son las operaciones de planificación y control.

La planificación y control integral de utilidades comprende:

1.       El desarrollo y aplicación de objetivos generales y de largo alcance para la empresa.

2.       La especificación de las metas de la empresa.

3.       Un plan de utilidades de largo alcance desarrollado en términos generales.

4.       Un plan de utilidades de corto plazo detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, productos, proyectos).

5.       Un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas, y

6.       Procedimientos de seguimiento.

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. El logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas. La administración  puede definirse como el proceso de fijar las metas de la entidad y de implementar las actividades para alcanzar esas metas mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y el capital. *El proceso* *administrativo* es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

La responsabilidad de la administración respecto a especificar y coordinar las metas y objetivos, es igual independiente del tipo de empresa de que se trate, ya sea de servicios, comercial, industrial, con fines de lucro o sin fines de lucro.

*Orientación hacia las metas*

Tanto las empresas mercantiles como las no mercantiles deben tener objetivos y metas. En las organizaciones mercantiles, las orientaciones primordiales a las metas son: 1) el rendimiento sobre la inversión y 2) la contribución a la mejoría económica y social de un más vasto medio ambiente. En igual forma, las empresas no mercantiles tienen objetivos específicos, tales como el cumplimiento de una misión dada, dentro de limitaciones especificadas de costos. Es esencial que no sólo la administración sino todas las partes interesadas conozcan los objetivos y las metas para lograr que la administración sea una guía eficaz de las actividades y efectúe una medición de la efectividad con la que se realizan las actividades deseadas.

*Orientación a la gente*

El éxito de una empresa - mercantil u otra organización - depende de la gente relacionada con la misma, incluyendo tanto a los administradores como a los demás empleados, ya que todas estas personas se encuentran comprometidas de manera importante en el logro de los objetivos de la empresa. Así pues, la “gente” constituye la parte más crítica de la administración – no la tierra, los edificios, el equipo o los materiales. Desarrollar un personal eficaz, crear un ambiente auténtico de trabajo y motivar positivamente a la gente determinan, en gran medida, el éxito de la mayor parte de las empresas.

**LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las **funciones de la administración**. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales. En nuestra exposición de la planificación y control de utilidades, empleamos la terminología y definiciones de las funciones administrativas descritas por un prominente autor, (Arthur G.  Bedeian) esencialmente en los siguientes términos:

1.       **Planificación**.- es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

a)       establecer los objetivos de la empresa

b)       desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse

c)       elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos

d)       iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones

e)       replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

2.       **Organizar.-** es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

3.       **Suministrar el personal y administrar los recursos humanos** es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.

4.       **Guiar y la influencia interpersonal**es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir o actuar)

5.       **Controlar**es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:

a)       establecer metas y normas

b)       comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas

c)       reforzar los aciertos y corregir las fallas

Las cinco funciones de la administración constituyen, el proceso administrativo pues son ejercidas en forma coincidente y continua al administrarse una empresa. El proceso administrativo se vale de enlaces y de la retroalimentación. Por ejemplo, la planificación debe preceder a la actividad de organizar, y el controlar debe seguir a las demás funciones. Por tal motivo, el proceso administrativo se representa por el diagrama mostrado en el recuadro 1-1. Han de observarse:

a)       los enlaces secuenciales que van desde la planificación al control y

b)       la continua retroalimentación desde las funciones 2,3,4 y 5 hacia la planificación.

Es esencial la continua retroalimentación para mejorar el desempeño y para la planificación.

*RECUADRO 1-1*

El proceso administrativo.

|  |
| --- |
|  |
| http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/imagen/graf1.jpg |  |

*LA ESENCIA DE LA PLANIFICACIÓN DIRECTIVA*

La planificación es la primera función de la administración que se muestra en el recuadro 1-1 y la misma se lleva a cabo de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la replanificación como el desarrollo de nuevos planes. Además, la retroalimentación continua a menudo requiere de acciones planificadas recientemente para

a)       corregir las deficiencias observadas en el desempeño

b)       hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable y

c)       aprovechar los nuevos adelantos.

La planeación directiva es un proceso que comprende las siguientes cinco fases:

1)       establecer **objetivos y metas** empresariales

2)       desarrollar **premisas** acerca del medio ambiente en el que opera la entidad

3)       tomar **decisiones** respecto a los cursos de acción

4)       emprender **acciones** que tiendan a activar los planes, y

5)       evaluar la **retroalimentación del desempeño** para la replanificación.

La planificación directiva constituye la base para el ejercicio de las otras cuatro funciones que se muestran en el recuadro 1-1

Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los pasados cursos de acción. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.

*El proceso de toma de decisiones.*

            La toma de decisiones entraña un compromiso o resolución de hacer, dejar de hacer, o de adoptar o rechazar una actitud. Una toma de decisiones requiere creatividad y confianza. Se ve cercada por el riesgo, la incertidumbre, la crítica y la conjeturación secundaria. Es importante comprender que no hacer nada respecto a un asunto o a un problema es, en sí y por sí, una decisión. }

Pasos en el proceso de toma de decisiones.

1)       **Reconocer un problema** – Existe un problema, necesita hacerse una elección, o hay un obstáculo para alcanzar una meta empresarial.

2)       **Identificar alternativas** - Se hace un esfuerzo sistemático por identificar las opciones disponibles. Por lo general, existe un número limitado de alternativas, restringidas, además, por el tiempo y los recursos monetarios.

3)       **Especificar las fuentes de incertidumbre**– Se efectúa un análisis cuidadoso de los posibles sucesos que pueden ocurrir. Hasta donde es posible, quizá existan probabilidades o posibilidades asociadas con estos sucesos.

4)       **Escoger un criterio**– Se elige el criterio conforme al cual se evaluarán las alternativas. Pueden escogerse criterios tales como la utilidad, el margen global de contribución, la tasa de rendimiento o el valor actual neto.

5)       **Considerar preferencias de riesgo**– Se toma en consideración el punto hasta el cual la dirección está dispuesta a elegir una alternativa riesgosa. De manera equivalente, la dirección considera la proporción entre el riesgo y el rendimiento. ¿Qué mayor rendimiento es necesario que brinde una alternativa riesgosa para que pueda justificar su riesgo enherente?

6)       **Evaluar alternativas**– A la luz del menú de opciones en el paso 2, las fuentes de incertidumbre identificadas en el paso 3, el criterio establecido en el paso 4 y las preferencias del riesgo precisadas en el paso 5 determinan el resultado final asociado con la alternativa.

7)       **Elegir la mejor alternativa**– La evaluación de alternativas en el paso 6, junto con una cuidadosa consideración de los objetivos y las metas de la empresa, tiene como resultado la elección de una alternativa.

8)       **Implantar el curso de acción seleccionado**– Se implantan las acciones aprobadas para iniciar la alternativa escogida. Ninguna decisión eficaz será posible a menos que se lleven a cabo acciones eficaces que la hagan realidad.

*ALGUNAS OPINIONES CONCEPTUALES ACERCA DEL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN.*

Un polo extremo respecto al verdadero papel de la administración en entidades mercantiles o no mercantiles ha sido designado como la teoría del mercado, como polo opuesto a esta filosofía encontramos la teoría de la planificación y el control.

La teoría del mercado mira el papel de la administración básicamente como constituido por **decisiones reactivas**que respondena los sucesos ambientales a medida que éstos tienen lugar. Este parecer concede un papel pasivo a la administración. Por otro lado la teoría de la planificación y el control percibe el papel de la administración esencialmente como uno de naturaleza **activa**que intenta acondicionar el estado de la empresa. Esta segunda teoría destaca la función de planificación de la administración. El concepto de la planificación y control integral de utilidades se apoya en la teoría de la planificación y el control; es decir, el factor primordial del éxito en una empresa es la competencia de la dirección para planificar y controlar las actividades de la organización, la administración debe tener confianza en su habilidad para establecer objetivos realistas y desarrollar eficientes estrategias para alcanzar sus objetivos.

*RECUADRO 1-3*

*Diferencias entre la teoría del mercado y la teoría de la planificación y el control*

|  |  |
| --- | --- |
| TEORÍA DEL MERCADO | TEORÍA DE LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL |
| 1.          La administración está sólo al capricho de las fuerzas económicas, sociales y políticas prevalecientes (medio ambiente) 2.          En consecuencia, la administración esencialmente desempeña un papel de pitonisa que lee el medio ambiente. 3.          Cuando se lee el medio ambiente, la administración toma decisiones reactivas. 4.          Por lo tanto, la competencia (éxito) de la administración depende de una habilidad para leer el medio ambiente y reaccionar prudentemente. **Decisiones reactivas (a posteriori)****La administración lee los sucesos que están ocurriendo y entonces reacciona ante los mismos**   | 1.       El destino de la empresa puede ser manipulado; por consiguiente, puede ser planificado y controlado por la administración. 2.       Los buenos gerentes pueden hallar formas realistas de lograr los objetivos.  3.       La administración puede manipular las variables controlables y planificar para las variables no controlables. 4.       Por lo tanto, la calidad de las decisiones de planificación por la administración determina la competencia de ésta.  **Reacciones activas (a priori)****La administración prevee los futuros sucesos y planea cómo enfrentarlos**.     |

            En el mundo real de los negocios, la administración opera en algún punto intermedio entre los dos extremos. De vez en cuando, algunas compañías se encuentran en situaciones en las que las variables no controlables parecen ser lo bastante dominantes como para determinar el destino de la compañía. Esta observación es válida en numerosas situaciones cuando se las mira en el corto plazo. Sin embargo, tales situaciones no niegan la teoría de la planificación y el control. En prácticamente todos los casos, una administración bien informada e imaginativa puede manipular muchas variables que habrán de tener un impacto dominante sobre el éxito futuro de largo alcance de la empresa. Por ejemplo, una competente administración, que se encuentre en un entorno (industrial, área del mercado, línea de productos, ubicación geográfica, situación política) en el que el destino a largo plazo de la empresa se vea dominado por las variables no controlables, ideará muy pronto caminos que le permitan moverse a otros medios en los que sean variables controlables las que tiendan a predominar. Los directivos competentes, al igual que los inversionistas sensatos, generalmente no se interesan en operar en un medio ambiente que sea del todo aleatorio. Tal parece, pues, que una administración, mientras más cerca opere de acuerdo con la teoría de la planificación y el control, mayores serán las oportunidades para reducir la naturaleza fortuita de los sucesos y mayor, también, la importancia de la competencia de la administración.

Congruente con su visión conceptual del papel de la administración, Fayol (uno de los primeros observadores perceptivos de ese rol) escribió que todas las actividades de una empresa industrial podrían dividirse en seis categorías:

1.       Técnicas (producción),

2.       Comerciales (comprar, vender, intercambiar),

3.       Financieras (buscar y usar capital),

4.       Seguridad (protección de la propiedad y las personas),

5.       Contabilidad (incluyendo estadística), y

6.       Actividad directiva.

Identificó, con gran percepción, la **actividad directiva**, como el esfuerzo requerido para asegurar el cumplimiento de los primeros cinco conceptos. La actividad directiva de Fayol abarcaba lo que ahora se designa función de planificación y control por la dirección(a la administración)

La esencia de la planificación y el control descansa en algunas opiniones fundamentales o filosóficas sobre el papel real de la administración en una empresa. En armonía con algunas de estas opiniones, la planificación y el control de las utilidades se apoyan en la convicción de que la administración puede planear y controlar el destino a largo plazo de la empresa llevando a cabo una corriente continua de toma de decisiones bien concebidas. El concepto habla de la prosperidad planeada, en oposición a lo que pueda ocurrir por casualidad. Para el éxito de largo plazo, la corriente de decisiones de la dirección debe generar planes y acciones a fin de proveer los flujos de entradaque se necesiten para soportar los flujos de salida planificados de la empresa, de modo que se perciban niveles razonables de utilidades y de rendimiento sobre la inversión. La generación continua de utilidades por la manipulación administrativa de los flujos de entrada y de salida constituye la sustancia de la planificación y control de utilidades.

*RECUADRO 1-4*

*Planeación de los flujos de entrada y de salida de una empresa.*

|  |
| --- |
|  |
|  | http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/imagen/graf2.jpg |

Obsérvese, que los flujos de efectivo de entrada esenciales son la gente, el capital y los materiales y que generalmente constituyen factores generadores de ingresos. La responsabilidad esencial de la administración es manipular, a través del proceso administrativo, las combinaciones planeadas de flujos de entrada y de salida de manera que se cumplan los objetivos de largo plazo de la empresa. En una situación de producción de utilidades, las medidas principales del cumplimiento de los objetivos de largo plazo normalmente son en términos de utilidades y rendimiento sobre la inversión. En la explicación que sigue, la manipulación de las variables pertinentes por parte de la administración implica una corriente de decisiones bien concebidas dirigidas hacia el logro de los objetivos empresariales de largo alcance. Las decisiones de la dirección deben ser deliberadas a la vez que futuristas. Por **futuristas**queremos decir que las decisiones importantes de la administración deben estar fundamentalmente relacionadas con el futuro a largo plazo, en contraste con las decisiones tomadas a vapor; por deliberadas, debemos entender que la corriente de decisiones importantes de la dirección debe atañer primordialmente al desarrollo de estrategias realistas para alcanzar esos objetivos. Tal serie de decisiones debe demostrar la confianza de la propia dirección de que el destino de la compañía puede ser planeado y controlado con efectividad. La toma de decisiones exige imaginación y coraje; cada decisión importante de la administración entraña un esfuerzo para crear o aprovechar una oportunidad positiva o para escapar del inicio de la decadencia.

La toma de decisiones **para la dirección** básicamente implica;

1.       Manipular las variables controlables pertinentes y

2.       Aprovechar la ventaja de las variables no controlables pertinentes que puedan influir en el éxito operacional a largo plazo.

Las variables pueden ser clasificadas bajo tres categorías: a) externas (PIB, competencia, población etc.) o internas (Métodos de venta, publicidad, estructura de costos etc.), b) de acuerdo al tiempo (corto plazo, mediano plazo, largo plazo), y c) controlables o no controlables. Conforme al análisis de estas variables se plantean las estrategias convenientes para el futuro de la empresa.

Las variables no controlables deben ser proyectadas y planificadas para lograr el pleno provecho de sus consecuencias favorables previstas y manipular las consecuencias desfavorables.

Pueden identificarse dos tipos principales de planes de la dirección, como se muestra a continuación:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  TIPO | DIMENSIÓNDE TIEMPO |  CARACTERISTICAS |
|  Estratégico(desarrollado por la alta administración)   Táctico u operacional(desarrollado participativamente por todos los niveles de la administración) |  Largo plazo     Corto plazo | Se concentra en los objetivos de la empresa y sus estrategias globales; afecta a todas las funciones de la administración; entraña consecuencias de alcance general y de largo plazo. Afina los objetivos de la empresa para desarrollar programas, políticas y expectativas de desempeño; implica tiempos entre el mediano y el corto plazo; se concentra en los niveles de autoridad y responsabilidad asignadas; proporciona información sobre el presupuesto para efectos de los informes de desempeño |

*ORGANIZAR.*

Organizar es una de las bases del proceso administrativo. La actividad de organizar depende de los planes de la empresa. Consiste en:

a)       la subdivisión de una empresa en unidades de trabajo manejables (es decir, divisiones y departamentos),

b)       la asignación o delegación de responsabilidades administrativas y,

c)       la definición del lugar de las decisiones.

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría (“staff”). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la “cadena de mando”. Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de “staff” no se hallan en la cadena de mando. Ejemplo de dichas unidades de apoyo son contabilidad, relaciones públicas, personal y legal.

Las unidades de “staff” pueden ser:

a)       de asesoría únicamente

b)       de asesoría principalmente, pero con autoridad funcional dentro de su área de pericia

c)       de consultoría y

d)       requeridas para ciertas aprobaciones seleccionadas de línea y de “staff”.

Las estructuras organizacionales deben estar soportadas con la descripción de puesto para el gerente de cada unidad organizacional. Los datos básicos que debe contener una descripción de puestos son:

         Titulo del puesto o de la unidad (área o departamento)

         A quien debe reportar

         Requisitos especiales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral etc.)

         Responsabilidad de supervisión. Puestos o unidades que le reportan y por los cuáles es responsable (flujo de autoridad)

         Resumen del puesto., indicando las actividades básicas a desarrollar

         Deberes. Analizando cada una de las operaciones y funciones por las que se es responsable.

          Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

          Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

                              *FACTORES INTERNOS*

1)       Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.

2)       Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor)

3)       Diversidad de productos y clase de operación

4)       Tamaño de la organización

5)       Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

*FACTORES EXTERNOS*

6)       Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción)

7)       Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes)

8)       Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

*LA ESENCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO*

            El control es la quinta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa. Controlar puede definirse como un proceso de medir y evaluar el desempeño (o resultados reales) de cada componente organizacional de una empresa, efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa, las cuales son establecidas en la planeación.

            El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

|  |  |
| --- | --- |
|  1.       Control preliminar      (a través de la      alimentación adelantada)  2.       Control coincidente(generalmente a través de informes periódicos de desempeño) 3.Control por retroalimentación   |  Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades. Vigilar (mediante la observación personal e informes) las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos, sobre la marcha. Acción a posteriori (replanificación), concentrando la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras. |

            Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1.         Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.

2.         Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.

3.         Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.

4.         Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.

5.         Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.

6.         Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

El control eficaz exige la **alimentación adelantada**. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño. Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la**retroalimentación,**el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente. Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una **medición de la efectividad del control** durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

1.         La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción

2.         La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replanificación.

*ALGUNOS ASPECTOS DE COMPORTAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.*

            El comportamiento es la manera en que una persona se conduce. La dirección general debe preocuparse por el comportamiento en el trabajo de los distintos gerentes y empleados. La administración del ambiente de conducta en una empresa es compleja, a la vez que sutil, porque debe tratar, simultáneamente, con personas, con grupos y con relaciones interpersonales dentro de los grupos.

            Históricamente, se han desarrollado diversas escuelas del pensamiento sobre la administración como sigue:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  ESCUELAS YDEFENSORES |  EPOCAAPROXIMADA |  PRIMEROS IMPULSOS |
| 1. Clásica (Taylor y Fayol)     2. Del comportamiento (Mayo, Roethlisberger, McGregor,Argyris)            3. De la contingencia (numerosos defensores)                     4. Teoría de la agencia (Jensen, Meckling, Ross, Holmstrom) | Fines de los 1800s.      Entre los 1920s y los 1950s             De los 1950s a la fecha                     1975 a la fecha |        Enfasis en la eficiencia técnica       Trabajadores tratados como “objetos”       Autoridad descendente; ninguna participación         Reconocimiento de las necesidades, los deseos y los anhelos de los trabajadores       Análisis del comportamiento humano en el trabajo       Motivación de la gente, según la Teoría X, hacia un elevado desempeño gracias a un favorable ambiente de trabajo, y no sólo por recompensas monetarias.       Participación y razonable autonomía         Síntesis de los impulsos esenciales de las escuelas clásica y del comportamiento - de eficiencia y de comportamiento       Reconocimiento de las decisiones de la dirección cada vez más complejas       Reconocimiento de la contingencia o panorama de incertidumbre de las organizaciones, la administración debe tomar en cuenta la clase del medio ambiente y las tareas de la organización       Participación y líneas de autoridad; distinciones entre las funciones de línea y las de asesoría.         Opinión de un economista acerca de una organización       La organización se mira como un nexo de los contratos entre los dueños, gerentes, empleados, proveedores, etc.       Se supone que todas las partes actúan racionalmente para maximizar su interés en la empresa, que se mide en términos económicos.       Diferentes personas tienen diferentes juegos de información. El poseedor de información privada la emplea para su propio beneficio económico.       Se pone énfasis en la construcción de contratos óptimos entre todas las partes a fin de: a) proveer  incentivos para que el personal se esfuerce por alcanzar las metas organizacionales y b) compartir óptimamente el riesgo. |

*PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO*

El creciente reconocimiento del impacto, sobre la productividad, de la motivación del comportamiento ha dado como resultado el desarrollo de **programas de administración (o modificación) del comportamiento**. La administración del comportamiento es una técnica dirigida a elevar la productividad y que busca crear una modificación positiva a través de recompensas y castigos. La administración del comportamiento (llamada también modificación del comportamiento, reforzamiento positivo o acondicionamiento) se basa en la idea de que:

1.       El comportamiento que conduce a una consecuencia positiva (recompensa) tiende a repetirse, en tanto que el comportamiento que lleva a una consecuencia negativa (castigo) tiende a no repetirse y

2.       Al conceder correctamente las recompensas, puede uno cambiar el comportamiento de una persona.

La administración del comportamiento se centra exclusivamente en dos cosas:

       En el comportamiento del trabajador y

       En las consecuencias de ese comportamiento

Uno de los supuestos de la administración del comportamiento es que el comportamiento real es más importante que su causa psicológica, como la moral, la personalidad o las necesidades.

Dessler hace hincapié en que el comportamiento puede cambiarse de modo efectivo únicamente cambiando las consecuencias del mismo. La administración del comportamiento fija su atención en las consecuencias positivas, a las que se les denomina reforzamiento, no así en las consecuencias negativas. Sin embargo, existen situaciones en las que si se hace necesario el castigo para disminuir el comportamiento indeseable. El castigo debe:

a)       Emplearse cuidadosamente

b)       Aplicarse de manera consistente

c)       Suministrarse para reducir al mínimo la atención de los fisgones

d)       Relacionarse específicamente con un comportamiento en particular

e)       Explicarse hablando sobre el comportamiento en el trabajo, no acerca de la gente

*Pasos en un programa de administración del comportamiento.*



|  |
| --- |
|  |
|  |  |

*MANEJO DEL COMPORTAMIENTO A TRÁVES DE INCENTIVOS ECONÓMICOS*

            La opinión del economista, o del defensor de la teoría de la agencia, acerca de la administración del comportamiento resalta la tesis de la existencia de un contrato entre la organización y los empleados. Este contrato especifica explícitamente el sueldo, salario o bonificación del empleado e incluye también características implícitas tales como promociones o reconocimiento del trabajo. En la especificación de dicho contrato, deben tomarse en consideración las actitudes de los empleados hacia el dinero, el trabajo y el riesgo.

El objetivo final es la especificación de un contrato con el empleado de modo que éste desarrolle el máximo esfuerzo hacia el logro de las metas organizacionales, al propio tiempo que los riesgos que afronta la organización sean soportados colectivamente por todos los empleados de la misma. Este concepto de compartir el riesgo es importante toda vez que cualquier organización opera en un mundo de incertidumbre.

De la misma manera en que las compañías de seguros permiten que los riesgos sean compartidos por los asegurados a través del cobro de primas y el pago de reclamaciones, los contratos organizacionales permiten, de hecho, que los empleados compartan los riesgos a los que se enfrenta la organización.