



"Año de la Reconstrucción de la Nación Argentina"

INGRESO 2025

TECNICATURA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN ALFABETIZACIÓN ACADÉMICA EN ADMINISTRACIÓN

Prof. Jorgelina Etchevest

INTRODUCCIÓN

El concepto de administración hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. La Administración como disciplina coordina y supervisa la utilización y la unión de los recursos para cumplir los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz. Eficiente, se refiere a los mejores resultados a partir de la menor cantidad de insumos o recursos utilizados. Ser eficiente tiene que ver con los MEDIOS utilizados. La eficacia; por el contrario; hace referencia a las actividades necesarias para el logro satisfactorio de los objetivos de la empresa. Es decir que la eficacia tiene que ver con los FINES.

La administración posee cuatro funciones:

PLANEAR: definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar las actividades.

ORGANIZAR: determinar qué se tiene que llevar a cabo, cómo debe realizarse y quien es el responsable de hacerlo.

DIRIGIR: motivar, orientar y efectuar cualesquiera otras acciones en el manejo del personal.

CONTROLAR: supervisar las actividades para asegurarse de que estas son realizadas de acuerdo con los planes.

Todas las funciones y conceptos relacionados se ampliarán en el espacio curricular de primer año: "Administración General".

HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Módulo de historia de la administración

Henry Ford afirmó en cierta ocasión que la “historia es una tontería.” Pues bien, ¡estaba equivocado! La historia es importante porque puede poner en perspectiva las actividades actuales. En este módulo haremos un viaje al pasado, para descubrir cómo ha evolucionado el campo de estudio que conocemos como administración. Como verá, los gerentes actuales siguen utilizando muchos elementos de los antiguos modelos (o enfoques) administrativos. Enfóquese en los objetivos de aprendizaje a medida que lea y estudie el contenido de este módulo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- MH1** **Describir** algunos ejemplos de administración incipiente.
- MH2** **Explicar** las diversas teorías del modelo clásico.
- MH3** **Analizar** el desarrollo del modelo conductual y sus aplicaciones.
- MH4** **Describir** el modelo cuantitativo.
- MH5** **Explicar** las diversas teorías del modelo contemporáneo.

3000 a. C. - 1776

Primeras manifestaciones

1911 - 1947

Modelo clásico

Finales 1700 - 1950

Modelo conductual

1940 - 1950

Modelo cuantitativo

1960 - época actual

Modelos contemporáneos

- MH1** **Describir** algunos ejemplos de administración incipiente.

PRIMERAS manifestaciones

La administración se ha practicado desde hace mucho tiempo. Empresas estructuradas y encabezadas por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades involucradas, han existido desde hace miles de años. Veamos algunos de los ejemplos más interesantes.



Fuente: Stephen Studd/Getty Images

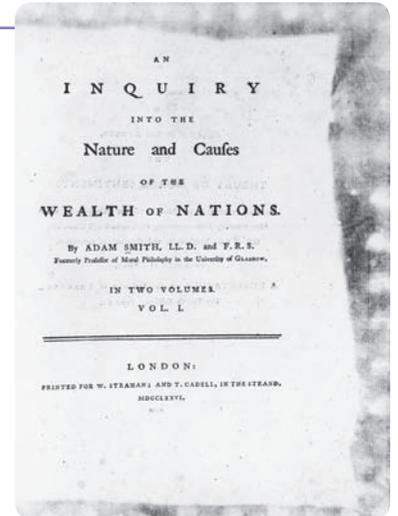
- Las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son prueba de que en tiempos antiguos fueron ejecutados proyectos de enorme alcance que empleaban a decenas de miles de personas.¹ La construcción de una sola pirámide exigía la participación de más de 100 000 trabajadores y aproximadamente 20 años de labor. ¿Quién era el encargado de decir a cada uno de esos trabajadores qué debía hacer? ¿Quién se aseguraba de que hubiera suficientes piedras a mano para que los constructores no interrumpieran su quehacer? Alguna forma de *gerentes*. Alguien tenía que planear lo que se haría, organizar los materiales y la gente para hacerlo, cerciorarse de que los trabajadores terminarían su labor e imponer determinados controles para garantizar que todo se llevaría a cabo según lo planeado.

Otro ejemplo de administración incipiente puede encontrarse en la ciudad de Venecia, uno de los principales centros económicos y comerciales durante el siglo xv. Los venecianos desarrollaron una de las primeras formas de empresa comercial y pusieron en práctica muchas de las actividades que son comunes en las organizaciones actuales. Por ejemplo, en el arsenal de Venecia, los barcos de guerra flotaban a lo largo de los canales a cierta distancia uno del otro, y en cada parada eran cargados con materiales y aparejos.² Esto parece similar a una línea de ensamblaje de autos “flotantes”, ¿no? Por otro lado, los venecianos utilizaban sistemas de almacenamiento e inventario para llevar un control de materiales, y también implementaron funciones administrativas de recursos humanos para manejar su fuerza laboral (incluyendo descansos para tomar vino), y un sistema de contabilidad para registrar costos e ingresos.



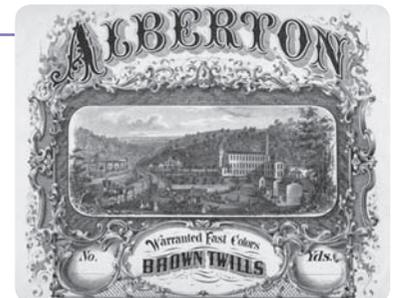
Fuente: Antonio Natale/Bridgeman Art Library

En 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*, obra en la que hablaba sobre las ventajas económicas que tanto las organizaciones como la sociedad obtendrían de la **división** (o **especialización**) **del trabajo**, es decir, de la fragmentación de las labores en tareas más simples y repetitivas. Utilizando la industria de fabricación de alfileres como ejemplo, Smith aseguró que 10 individuos, cada uno de ellos especializado en la ejecución de una tarea en particular, podrían producir en conjunto aproximadamente 48 000 alfileres diarios. Sin embargo, si cada persona trabajara por su cuenta, realizando de forma separada cada tarea, producir incluso 10 alfileres diarios sería todo un logro. Smith concluyó que la división del trabajo aumentaba la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, evitar la pérdida de tiempo necesaria para cambiar de tarea, y alentar la invención de artilugios y maquinaria que redujeran el esfuerzo humano. La especialización del trabajo sigue estando vigente. Por ejemplo, piense en las tareas especializadas que realizan los miembros de los equipos de cirugía en los hospitales, en las tareas de preparación de alimentos que llevan a cabo quienes trabajan en las cocinas de los restaurantes o en las posiciones que ocupan los jugadores de fútbol.



Fuente: Fotosearch/Stringer/Getty Images

Inaugurada a finales del siglo xviii, cuando la fuerza humana fue sustituida por el poder de las máquinas, la **revolución industrial** marcó un hito al permitir que resultara más económico producir bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico. La supervivencia de aquellas grandes y eficientes fábricas dependía de que alguien fuera capaz de pronosticar la demanda, se asegurara de que hubiera suficiente materia prima para manufacturar los productos, asignara las tareas entre el personal, dirigiera las actividades diarias, etcétera. Ese “alguien” era un gerente. A partir de entonces, los gerentes requirieron el desarrollo de teorías formales que pudieran guiarlos para dirigir las organizaciones. Sin embargo, no fue sino hasta principios del siglo xx que se dieron los primeros pasos hacia el desarrollo de esas teorías.

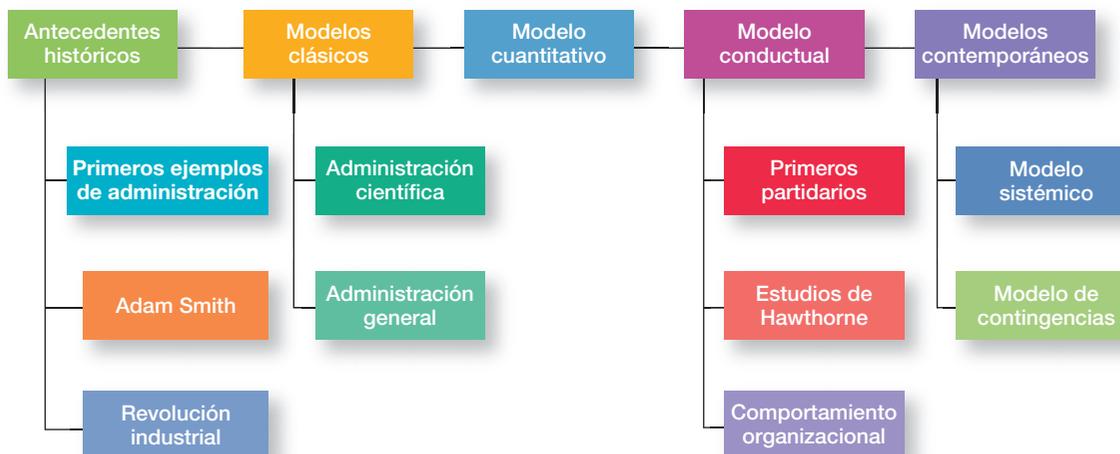


Fuente: Transcendental Graphics/Contributor/Getty Images

A lo largo de este módulo abordaremos los cuatro modelos principales de la teoría administrativa: el clásico, el conductual, el cuantitativo y el contemporáneo. (Vea la figura MH-1.)

Figura MH-1

Principales modelos administrativos



división (o especialización) del trabajo

Fragmentación de las labores en tareas más simples y repetitivas

revolución industrial

Periodo histórico ocurrido a finales del siglo XVIII, cuando la fuerza humana fue sustituida por el poder de las máquinas, permitiendo que resultara más económico producir bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico

Tenga en cuenta que cada uno de esos modelos pretende explicar la administración desde la perspectiva de lo que era importante en el periodo histórico en el que se gestó y en los antecedentes e intereses de los investigadores que lo desarrollaron. Todos los modelos han contribuido a nuestra comprensión general de la administración pero representan una percepción limitada de qué es esa disciplina y de cuál es la mejor manera de practicarla.



MH2 *Explicar las diversas teorías del modelo clásico.*

modelo clásico

Primeros estudios de la administración; hacían énfasis en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible

MODELO clásico

Aunque, como hemos visto, la administración fue utilizada desde tiempos antiguos en la ejecución de empresas organizadas, el estudio formal de dicha disciplina ocurrió hasta principios del siglo XX. Estos primeros estudios de la administración, al conjunto de los cuales se suele hacer referencia con el nombre de **modelo clásico**, hacían hincapié en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible. El modelo clásico está compuesto por dos teorías principales: la teoría de la administración científica y la teoría general de la administración. Frederick W. Taylor y el matrimonio conformado por Frank y Lillian Gilbreth fueron quienes hicieron las aportaciones más importantes a la teoría de la administración científica; por su parte, la teoría general de la administración se fundamenta sobre todo en las ideas de Henri Fayol y Max Weber. A continuación hablaremos de cada una de estas figuras relevantes en la historia de la administración.

Administración científica



Fuente: Jacques Boyer/The Image Works

Si tuviéramos que indicar cuándo nació la teoría moderna de la administración, lo más probable es que eligiéramos el año 1911. Fue entonces que se publicó la obra *Principios de la administración científica*, de Frederick Winslow Taylor, cuyas propuestas fueron adoptadas ampliamente por gerentes de todo el mundo. El libro de Taylor describía la teoría de la **administración científica** como el uso de métodos científicos para definir la “mejor manera” de realizar un trabajo.

Taylor trabajó en las empresas siderúrgicas Midvale y Bethlehem de Pensilvania. Debido a su formación como ingeniero mecánico y a sus antecedentes cuáqueros y puritanos, a Taylor le horrorizaban las continuas ineficiencias de los trabajadores, quienes utilizaban las técnicas más disímiles para llevar a cabo una misma labor. Además, muchas veces se mostraban negligentes; de hecho, Taylor calculó que la producción por trabajador era tan sólo una tercera parte de lo que podía llegar a ser. Prácticamente no existían estándares laborales, y los trabajadores eran asignados a la ejecución de tareas sin buscar que hubiera coherencia entre sus habilidades y aptitudes y las actividades a realizar. Taylor puso manos a la obra para remediar esa situación aplicando el método científico al análisis de los trabajos de los obreros y dedicó más de dos décadas de apasionada experimentación a determinar la “mejor manera” de que éstos ejecutaran su labor.

Las experiencias que tuvo en Midvale permitieron que Taylor definiera directrices claras para mejorar la eficiencia en materia de producción. Desde su punto de vista, los cuatro principios administrativos derivados de ellas (vea la figura MH-2) generarían prosperidad tanto para los trabajadores como para los gerentes.³ Pero, ¿cómo funcionaban esos principios científicos en términos prácticos? Veamos un ejemplo.

Es probable que la mejor evidencia de los esfuerzos de Taylor por implementar la administración científica sea su experimento con lingotes de hierro. Los trabajadores cargaban lingotes de hierro (cada uno con un peso de 42 kg) en carretillas transportadas sobre rieles. Su producción diaria promedio era de 12.5 toneladas. Sin embargo, Taylor creía que, analizando científicamente el trabajo para determinar la “mejor manera” de cargar los lingotes de hierro, la producción podría incrementarse a 47 o 48 toneladas por día. Tras aplicar, con base en principios científicos, diferentes combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas, Taylor consiguió alcanzar ese nivel de productividad. ¿Cómo lo hizo? Asignando a la labor descrita un trabajador idóneo para llevarla a cabo, dotándolo de las herramientas y el equipo correctos, haciendo que siguiera sus instrucciones con toda exactitud y motivándolo mediante un incentivo económico que aumentara de forma significativa su salario diario. Empleando enfoques similares para otros trabajos, Taylor pudo definir la “mejor manera”

administración científica

Enfoque administrativo que involucra el uso del método científico para determinar la “mejor manera” de realizar un trabajo

1. Desarrollar un procedimiento científico para cada elemento del trabajo realizado por un individuo para reemplazar el antiguo método empírico.
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores, y luego capacitarlos, educarlos y desarrollarlos.
3. Colaborar plenamente con los trabajadores, para asegurarse de que todo el trabajo sea ejecutado de acuerdo con los principios del procedimiento científico desarrollado para dicho propósito.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad lo más equitativamente posible entre la gerencia y los trabajadores. Los gerentes deben realizar todo el trabajo para el que estén mejor capacitados que los trabajadores.

Figura MH-2
Principios de la administración científica según Taylor

Fuente: *Principios de la administración científica*, de Frederick Winslow Taylor. Publicado en 1911.

de ejecutar cada uno de ellos. En términos generales, Taylor logró mejoras de productividad consistentes, en el rango de 200 por ciento o más. Con base en sus innovadores estudios del trabajo manual a partir de principios científicos, Taylor llegó a ser conocido como “padre” de la administración científica. Sus ideas se difundieron en Estados Unidos y otras naciones e inspiraron a otros para analizar y desarrollar métodos de administración científica. Sus seguidores más eminentes fueron Frank y Lillian Gilbreth.

Trabajador independiente de la industria de la construcción, Frank Gilbreth renunció a su oficio para dedicarse al estudio de la administración científica después de escuchar una conferencia dictada por Taylor. Frank y su esposa Lillian, que era psicóloga, analizaron distintos procesos laborales con la finalidad de erradicar los movimientos manuales y corporales ineficientes. Los Gilbreth también experimentaron con el diseño y el uso de herramientas y equipo apropiados para optimizar el desempeño laboral.⁴ Por otro lado, siendo padres de 12 niños, Frank y Lillian manejaban su hogar utilizando principios y técnicas de administración científica. De hecho, dos de sus hijos escribieron un libro, *Mas barato por docena* (Cheaper by the dozen), en donde describen su vida al lado de dos maestros de la eficiencia.

Frank es bastante reconocido por sus experimentos de construcción de muros de ladrillo. Al analizar cuidadosamente este trabajo, logró reducir de 18 a más o menos 5 el número de movimientos necesarios para colocar ladrillos exteriores, y de 18 a 2 el de los requeridos para los interiores. Utilizando las técnicas de Gilbreth, los albañiles resultaban más productivos y estaban menos fatigados al final de la jornada.

Los Gilbreth inventaron un aparato llamado microcronómetro que registraba tanto los movimientos manuales y corporales de los trabajadores como el tiempo transcurrido en la ejecución de cada uno de ellos. Gracias a ese dispositivo, los movimientos sin utilidad que eran indetectables para el ojo humano podían ser identificados y eliminados. Los Gilbreth también diseñaron un esquema de clasificación para etiquetar 17 movimientos manuales básicos (como buscar, aferrar y sostener) que ellos denominaron **therbligs** (anagrama de la palabra Gilbreth, escrita al revés y con las letras *th* invertidas). Este esquema permitió que Frank y Lillian pudieran analizar de manera más precisa los movimientos manuales efectuados por los trabajadores.

USO DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA POR LOS GERENTES ACTUALES

Muchas de las directrices y las técnicas diseñadas por Taylor y por los Gilbreth para aumentar la eficiencia de la producción siguen siendo utilizadas en las organizaciones actuales. Cuando los gerentes analizan las tareas laborales fundamentales que deben ser realizadas, emplean el estudio de tiempos y movimientos para eliminar las acciones inútiles, y cuando diseñan sistemas de incentivos con base en la producción, utilizan los principios de la administración científica.

Teoría general de la administración

La **teoría general de la administración** se enfoca sobre todo en lo que hacen los gerentes y en lo que constituye una buena práctica administrativa. En el capítulo 1 mencionamos que Henri Fayol fue el primero en identificar las cinco funciones desempeñadas por los gerentes: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.⁵

Fayol publicó sus conclusiones en la misma época que Taylor. Sin embargo, mientras que éste estaba interesado en los gerentes de primera línea y en el método científico, la atención de Fayol se concentraba en las actividades de *todos* los gerentes. Buena parte de sus reflexiones son resultado de su experiencia personal como director administrativo de una gran empresa francesa dedicada a la extracción de carbón.



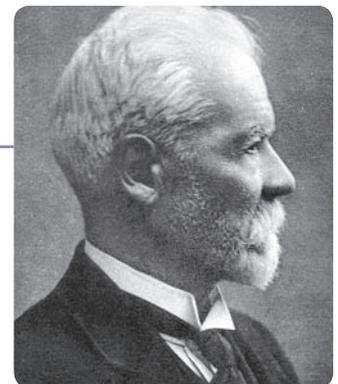
Fuente: Bettmann/Corbis

therbligs

Elementos de un esquema de clasificación de los movimientos manuales básicos

teoría general de la administración

Modelo administrativo que se enfoca en describir lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena práctica administrativa



Fuente: Jacques Boyer/The Image Works

principios de administración

Reglas administrativas fundamentales que podrían aplicarse en todas las situaciones organizacionales y enseñarse en las escuelas



Fuente: Hulton Archive/Getty Images

burocracia

Forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales

Figura MH-3

Los 14 principios administrativos de Fayol

Fayol describió la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones empresariales típicas. Desde su punto de vista, la administración era una actividad común a todas las iniciativas de negocio, al gobierno e incluso al ámbito doméstico, lo cual le permitió desarrollar 14 **principios de administración** que constituyen un conjunto de reglas fundamentales que podrían aplicarse en todas las situaciones organizacionales y enseñarse en las escuelas. Estos principios se enlistan en la figura MH-3.

Max Weber fue un sociólogo alemán que hizo estudios sobre las organizaciones.⁶ En sus escritos, publicados a principios del siglo XX, desarrolló una teoría de las estructuras y las relaciones de autoridad, basada en un tipo ideal de organización a la que denominó **burocracia**: una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. (Vea la figura MH-4.) Weber reconocía que esta “burocracia ideal” no existía en la realidad, pero la propuso como base para teorizar acerca de cómo podía realizarse el trabajo en grupos conformados por un elevado número de individuos. Su teoría se convirtió en el modelo de diseño estructural para muchas de las grandes organizaciones de la actualidad.

De acuerdo con la descripción de Weber, la burocracia tiene mucho que ver con la administración científica en términos ideológicos. Ambas hacen hincapié en la racionalidad, la predictibilidad, la impersonalidad, la competencia técnica y el autoritarismo. Aunque las ideas de Weber eran menos prácticas que las de Taylor, el hecho de que su “tipo ideal” de organización sigue siendo útil para describir a muchas de las organizaciones contemporáneas da fe de su importancia.

USO DE LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN POR LOS GERENTES ACTUALES

Varias de nuestras ideas y prácticas administrativas actuales son aportaciones directas de la teoría general de la administración. Por ejemplo, la perspectiva funcional del trabajo gerencial puede atribuirse a Fayol. Por otro lado, sus 14 principios sirven como marco de referencia, y muchos de los conceptos administrativos de hoy (como la autoridad gerencial, la toma de decisiones centralizada, la práctica de reportar a un solo jefe, etc.) han evolucionado a partir de ellos.

1. **División del trabajo.** La especialización incrementa la producción al hacer que los empleados sean más eficientes.
2. **Autoridad.** Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes; la autoridad les concede ese privilegio.
3. **Disciplina.** Los empleados deben obedecer y respetar las normas que rigen a la organización.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de un superior único.
5. **Unidad de dirección.** La organización debe tener un solo plan de acción que guíe a los gerentes y a los trabajadores.
6. **Subordinación de los intereses individuales al interés general.** Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados en particular no deben tener preeminencia respecto de los intereses de la organización en su conjunto.
7. **Remuneración.** Los trabajadores deben recibir un salario justo en pago por sus servicios.
8. **Centralización.** Este término se refiere al grado en el que los subordinados se involucran en la toma de decisiones.
9. **Jerarquía.** Se trata de la línea de autoridad que va del nivel administrativo más alto a los rangos más bajos del escalafón.
10. **Orden.** Las personas y los materiales deben hallarse en el lugar apropiado y en el momento exacto.
11. **Equidad.** Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad de los puestos de trabajo.** La administración debe realizar una planeación ordenada del personal, y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para cubrir las vacantes.
13. **Iniciativa.** Los empleados autorizados para proponer planes y llevarlos a la práctica, deben ejercer altos niveles de esfuerzo.
14. **Espíritu de grupo.** Fomentar el espíritu de equipo genera armonía y unidad dentro de la organización.

Figura MH-4
Características de la burocracia según Weber



La propuesta de burocracia de Weber fue un intento de formular un prototipo ideal de organización. Aunque muchas de las características de su modelo siguen estando presentes en organizaciones de gran tamaño, hoy en día éste no es tan popular como lo fue en el siglo XX. Muchos gerentes consideran que la estructura burocrática obstaculiza la creatividad individual de los empleados y limita la capacidad de la organización para responder rápidamente a un entorno cada vez más dinámico. No obstante, incluso en las organizaciones flexibles manejadas por profesionales creativos, como Google, Samsung, General Electric o Cisco Systems, son necesarios algunos mecanismos burocráticos para garantizar que los recursos se utilicen de forma eficiente y eficaz.



MODELO conductual

Como hemos mencionado, los gerentes se encargan de hacer que las cosas se lleven a efecto mediante el trabajo con la gente. Esto explica por qué algunos investigadores han elegido analizar la administración enfocándose en las personas que participan en la organización. El campo de estudio que analiza las acciones (comportamiento) de las personas en el trabajo se denomina **comportamiento organizacional (CO)**. Buena parte de lo que hacen los gerentes actuales al manejar personal (motivar, dirigir, crear confianza, impulsar el trabajo en equipo, manejar los conflictos, etc.), es resultado de la investigación del CO.

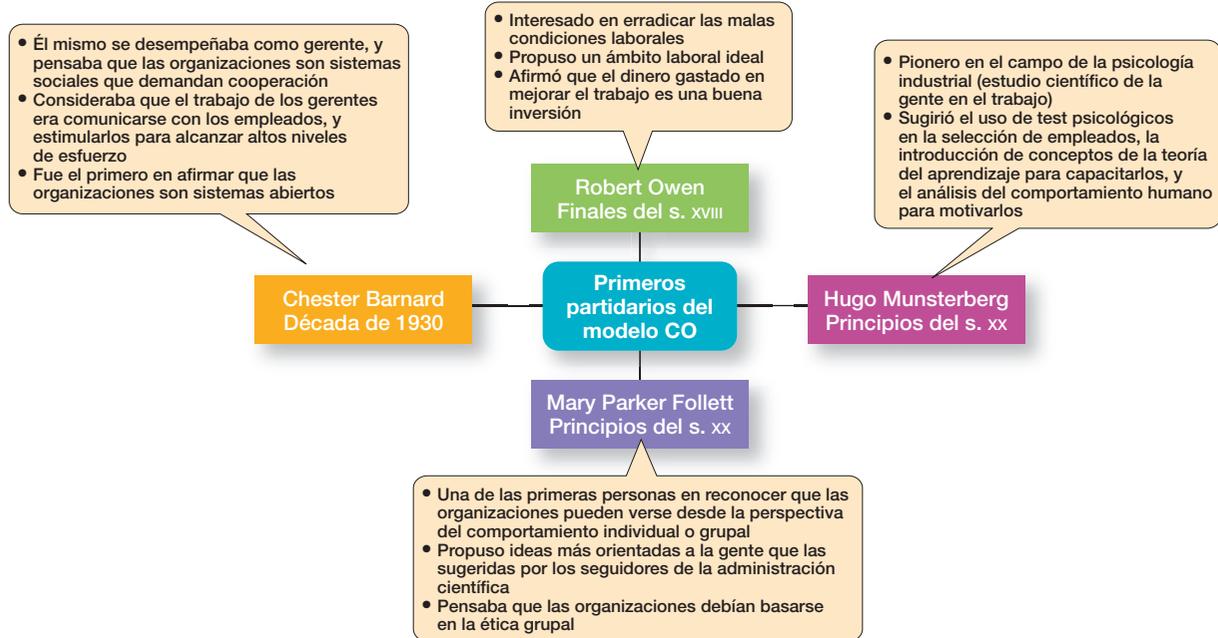
Aunque a principios del siglo XX fueron varios los individuos que reconocieron la importancia que tienen las personas para el éxito organizacional, cuatro de ellos destacan como los primeros partidarios del modelo CO: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett y Chester Barnard. Sus aportaciones fueron variadas y distintivas, pero todos ellos creían que las personas constituyen el activo más importante de la organización y que deben ser manejadas en consecuencia. Las ideas de estos investigadores sentaron las bases de prácticas como los procedimientos para selección de empleados, los programas de motivación y los equipos de trabajo. La figura MH-5 resume los conceptos más relevantes de cada uno de ellos.

Analizar el desarrollo del modelo conductual y sus aplicaciones. MH3

comportamiento organizacional (CO)
Estudio de las acciones de las personas en el trabajo

Figura MH-5

Características de la burocracia según Weber



Fuente: Hawthorne Museum

estudios de Hawthorne

Serie de investigaciones realizadas durante las décadas de 1920 y 1930, que dio lugar al surgimiento de nuevos conceptos sobre el comportamiento individual y grupal

Sin lugar a dudas, la aportación más importante al modelo CO se debe a los **estudios de Hawthorne**, una serie de investigaciones realizadas en Western Electric Company Works de Cicero, Illinois. Estos estudios, el primero de los cuales se llevó a cabo en 1924, fueron diseñados originalmente por los ingenieros industriales de Western Electric como un experimento de administración científica. La intención era examinar el efecto que tenían varios niveles de iluminación en la productividad laboral. Como en cualquier experimento científico bien planificado, en éste fueron establecidos un grupo control y un grupo experimental; este último fue expuesto a varias intensidades de iluminación, mientras el grupo control trabajaba con iluminación de intensidad constante. Si usted hubiera sido uno de los ingenieros industriales a cargo de este experimento, ¿qué habría esperado que ocurriera? Resultaría lógico pensar que la producción individual de los participantes en el grupo experimental tendría una relación directa con la intensidad de la luz. Sin embargo, el hallazgo fue que, a medida que se incrementaba en nivel de iluminación en el grupo experimental, la producción de ambos grupos aumentaba. Además, para sorpresa de los investigadores, conforme el nivel de luz era reducido en el grupo experimental, la productividad seguía aumentando en ambos grupos. De hecho, *sólo* se observó una disminución de la productividad en el grupo experimental cuando el nivel de iluminación disminuía hasta ser tan tenue como el de una noche con luna. ¿A qué podían deberse tales resultados inesperados? Los ingenieros no lo sabían de cierto pero concluyeron que la intensidad de la iluminación no tenía relación alguna con la productividad grupal y que algo más debía estar contribuyendo a esos resultados. El problema fue que no pudieron determinar qué era ese “algo”.

En 1927, los ingenieros de Western Electric invitaron a Elton Mayo, un profesor de Harvard, y a su equipo a unirse al estudio en carácter de asesores. Fue así que comenzó una relación que se mantendría hasta 1932 y que produciría numerosos experimentos de rediseño laboral, cambios en la duración de las jornadas diarias y semanales, la introducción de periodos de descanso, y planes de salarios individuales en lugar de grupales.⁷ Por ejemplo, se diseñó un experimento para evaluar cómo se vería afectada la productividad grupal por la implementación de un sistema de pago de incentivos para trabajadores a destajo. Los resultados indicaron que el plan de incentivos tenía un menor efecto en la producción de los trabajadores que la presión, la aceptación y la seguridad grupales. Los investigadores concluyeron que las normas sociales o grupales constituían determinantes clave del comportamiento laboral individual.

En general, los académicos concuerdan en que los estudios Hawthorne tuvieron un impacto definitivo en las creencias de los administradores respecto del papel que juega la gente en las organizaciones. Mayo concluyó que el comportamiento y las actitudes de las personas tienen una estrecha relación entre sí, que los factores grupales afectan de forma significativa el comportamiento individual, que las normas grupales tienen un efecto directo en la

producción individual y que la retribución económica influye menos en la productividad que la seguridad, los estándares del grupo y las actitudes de sus miembros. Estas conclusiones provocaron que surgiera un nuevo énfasis en el comportamiento humano como factor determinante en la administración de las organizaciones.

Aunque algunos críticos han censurado sus procedimientos de investigación, su análisis de los hallazgos e incluso sus conclusiones, desde la perspectiva histórica es poco relevante si los estudios Hawthorne fueron académicamente sólidos o si las deducciones que generaron estaban justificadas.⁸ Lo que *sí* es importante es que fomentaron el interés en el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

USO DEL MODELO CONDUCTUAL POR LOS GERENTES ACTUALES El modelo conductual ha delineado, en gran medida, la manera en que son administradas las organizaciones actuales. Tanto en la forma en que los gerentes diseñan los puestos de trabajo como en los métodos que usan para trabajar con equipos de empleados y sus estrategias de comunicación, es posible detectar elementos del modelo conductual. La base de las teorías actuales de motivación, liderazgo, comportamiento y desarrollo grupal, así como de otros muchos modelos conductuales, son las propuestas formuladas por los partidarios originales del modelo CO y las conclusiones de los estudios Hawthorne.



MODELO cuantitativo

Cuando los pasajeros abordan un avión, con frecuencia tienen que soportar la incomodidad de tropezar y casi caer de bruces uno sobre otro mientras logran ocupar sus asientos. Aunque irrelevante para ellos, esta situación representa un gran problema para las aerolíneas, pues todo el procedimiento retrasa los planes de vuelo y provoca congestionamientos aeroportuarios. Con base en la geometría espacio-temporal, una aerolínea ideó un proceso de abordaje único, conocido como “pirámide invertida”. La innovación ahorró por lo menos dos minutos en tiempo de embarque.⁹ Éste es un ejemplo del **modelo cuantitativo**, que es el uso de técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones. Este modelo se conoce también como *ciencia de la administración*.

El modelo cuantitativo evolucionó a partir de las soluciones matemáticas y estadísticas que se desarrollaron para enfrentar problemas militares durante la Segunda Guerra Mundial. Una vez que el conflicto bélico terminó, muchas de esas técnicas comenzaron a aplicarse a los negocios. Por ejemplo, a mediados de la década de 1940 un grupo de oficiales militares, conocidos como Whiz Kids (niños prodigio), fueron contratados por Ford Motor Company y de inmediato comenzaron a usar métodos estadísticos y modelos cuantitativos para mejorar el proceso de toma de decisiones de la empresa.

¿En qué consiste exactamente el modelo cuantitativo? Involucra la aplicación de estadísticas, modelos de optimización, modelos de información, simulaciones por computadora y otras técnicas cuantitativas para administrar las actividades. La programación lineal, por ejemplo, es una técnica empleada por los gerentes para mejorar sus decisiones de asignación de recursos. La programación del trabajo puede ser más eficiente gracias al análisis de rutas críticas. El modelo cuantitativo de orden económico ayuda a los gerentes a determinar los niveles de inventario óptimos. Todos los anteriores son ejemplos de técnicas cuantitativas aplicadas a la mejora del proceso de toma de decisiones gerencial. Otra área en donde estas técnicas se emplean con frecuencia es la administración de la calidad total.

Una revolución de la calidad tomó por asalto los sectores público y privado en las décadas de 1980 y 1990.¹⁰ Esta nueva corriente de pensamiento fue inspirada por un pequeño grupo de expertos en calidad, entre los cuales suele darse mayor reconocimiento a W. Edwards Deming (en la foto de la derecha) y a Joseph M. Juran. Las ideas y técnicas que ellos desarrollaron en la década de 1950 tenían pocos adeptos en Estados Unidos pero habían sido adoptadas con gran entusiasmo por las organizaciones japonesas. Sin embargo, cuando los fabricantes nipones comenzaron a imponerse sobre los competidores estadounidenses en los comparativos de calidad, los gerentes occidentales no tardaron en hacer una seria revisión de los conceptos de Deming y Juran, mismos que se convirtieron en la base de los programas actuales de administración de la calidad.

Describir el modelo MH4
cuantitativo.

modelo cuantitativo
Uso de técnicas cuantitativas para mejorar el proceso de toma de decisiones



Fuente: Bert Hardy/Hulton Archive/Getty Images



Fuente: Richard Drew/AP Wide World Photos

Figura MH-6

¿Qué es la administración de la calidad?

- 1. Intenso enfoque en el cliente.** El término cliente hace referencia tanto a los entes ajenos a la organización que compran sus productos y servicios, como a los clientes internos que interactúan en ella y dan servicio a otros integrantes de la empresa.
- 2. Interés en la mejora continua.** La administración de la calidad es un compromiso a nunca sentirse satisfechos. “Muy bien” no es suficiente. La calidad siempre puede mejorarse.
- 3. Enfoque en los procesos.** La administración de la calidad se enfoca en los procesos de trabajo, mientras la calidad de los bienes y servicios mejora de manera continua.
- 4. Mejoramiento de la calidad de todo lo que hace la organización.** Esto se refiere al producto final, a los mecanismos que utiliza la empresa para hacer las entregas, a cuán expedita es para responder las quejas, a la cortesía con que se contestan las llamadas telefónicas, etcétera.
- 5. Uso de medidas precisas.** La administración de la calidad emplea técnicas estadísticas para medir todas las variables de importancia en las operaciones de la organización. Los resultados se contrastan con normas para identificar problemas, llegar hasta su raíz y erradicar las causas.
- 6. Empoderamiento de los empleados.** La administración de la calidad involucra a las personas que participan en el proceso de mejora. En los programas implementados bajo este modelo se utilizan mucho los equipos de trabajo, como vehículos de empoderamiento para encontrar problemas y solucionarlos.

administración de la calidad total (TQM)

Filosofía administrativa cuyos ejes son la mejora continua y la sensibilidad hacia las necesidades y expectativas del cliente

La **administración de la calidad total** (también conocida por las siglas de *Total Quality Management, TQM*), es una filosofía administrativa cuya finalidad es la mejora continua y responder a las necesidades y expectativas del cliente. (Vea la figura MH-6.) El término *cliente* hace referencia a quienes interactúan con los productos o servicios de la organización, sin importar si forman parte de ella o no. Abarca tanto a los empleados como a los proveedores de la empresa, y también a las personas que compran sus bienes y servicios. La *mejora continua* es imposible si no hay medidas precisas, lo cual demanda el uso de técnicas estadísticas que determinen el valor de cada variable de importancia en los procesos laborales de la organización. Los resultados son entonces contrastados con normas para identificar problemas y corregirlos.

USO DEL MODELO CUANTITATIVO POR LOS GERENTES ACTUALES A nadie le gusta hacer largas filas, y menos en las grandes urbes de nuestros días, como Nueva York. Por ejemplo, si uno ve muchas personas en línea frente a una caja registradora, lo más probable es que busque otro lugar en dónde hacer sus compras. Sin embargo, en Whole Foods, la primera cadena de supermercados gourmet de Manhattan, los clientes han encontrado algo distinto: entre más larga es la fila, menos tiempo perderán. Cuando están listos para pagar sus compras, los clientes forman una única y larguísima línea que los conduce a una gran serie de cajas registradoras en donde son atendidos con celeridad. Muy reconocida por su oferta de alimentos orgánicos, la cadena Whole Foods puede darse el lujo de cobrar precios altos y esto le permite disponer más cajeros en las líneas de cobro. En consecuencia, los clientes se han percatado de que en sus tiendas pierden mucho menos tiempo de lo que esperaban.¹¹ La disciplina que se ocupa de mantener las líneas en movimiento es conocida como administración de filas de espera. Y, en el caso de Whole Foods, esta técnica cuantitativa se ha traducido en fuertes ventas en sus almacenes de Manhattan.

El modelo cuantitativo contribuye directamente al proceso de toma de decisiones gerenciales en las áreas de planeación y control. Por ejemplo, cuando los gerentes toman decisiones concernientes a presupuestación, gestión de filas de espera, programación, control de calidad, etc., suelen apoyarse en técnicas cuantitativas. El desarrollo de software especializado ha permitido que los gerentes encuentren menos intimidante el uso de dichas técnicas, aunque algunos aún no se sienten del todo cómodos con ellas.



MH5 *Explicar las diversas teorías del modelo contemporáneo.*

MODELOS contemporáneos

Como hemos visto, muchos elementos de los primeros modelos desarrollados en torno de la teoría administrativa siguen influyendo en los métodos de trabajo de los gerentes. Casi todos esos primeros modelos se enfocaban en los intereses que el gerente tiene *dentro* de la organización. No obstante, a partir de la década de 1960, los investigadores de temas

administrativos comenzaron a tomar en cuenta lo que ocurre en el entorno que está *fuera* de los límites de la organización. Dos perspectivas administrativas contemporáneas, los modelos sistémico y de contingencias, forman parte de este enfoque. La teoría sistémica es fundamental en las ciencias físicas pero nunca había sido aplicada a los esfuerzos organizacionales. En su libro *The Functions of an Executive* (publicado en 1938, y por primera vez en español bajo el título *Las funciones de los elementos dirigentes* en 1959) Chester Barnard, ejecutivo de una compañía telefónica, fue el primero en afirmar que las organizaciones funcionan como un sistema cooperativo. No obstante, fue hasta la década de 1960 que los investigadores empezaron a prestar más atención a la teoría sistémica y a su relación con las organizaciones.

Un **sistema** es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado. Los dos tipos básicos son el cerrado y el abierto. Los **sistemas cerrados** son aquellos que no se ven influenciados por su entorno ni interactúan con el mismo. En contraste, los **sistemas abiertos** son influenciados por su entorno e interactúan con él. En la actualidad, cuando describimos las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos. La figura MH-7 presenta el diagrama de una organización desde la perspectiva de un sistema abierto. Como se puede ver, la organización toma insumos (recursos) del entorno y los procesa o transforma en una producción que se distribuye en el entorno. La organización es “abierta” respecto de su entorno e interactúa con él.



Fuente: AFP/Photo Frederic J. Brown/Newscom

¿Cómo contribuye el modelo sistémico a nuestra comprensión de la administración? Los investigadores conciben la organización como un conjunto de “factores interdependientes, incluyendo individuos, grupos, actitudes, motivos, una estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad”.¹² Esto quiere decir que, mientras los gerentes coordinan las actividades laborales que se llevan a cabo en las distintas partes de la organización, se aseguran de que todas esas partes trabajen en conjunto para poder lograr los objetivos de la empresa. Por ejemplo, el modelo sistémico reconoce que, sin importar cuán eficiente sea el departamento de producción, el departamento de marketing debe prever los cambios que sufran los consumidores en materia de gustos y trabajar con el departamento de desarrollo de productos para crear aquello que desean los clientes; de lo contrario, el desempeño general de la organización se verá afectado.

sistema

Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes, dispuestas de forma que dan lugar a un todo unificado

sistemas cerrados

Sistemas que no se ven influenciados por su entorno ni interactúan con éste

sistemas abiertos

Sistemas que interactúan con su entorno

Por otro lado, el modelo sistémico implica que las decisiones tomadas por un área organizacional y las acciones que se pongan en práctica en ella terminarán por perjudicar a otras áreas. Por ejemplo, si el departamento de compras no adquiere insumos en la cantidad y con la calidad apropiadas, el departamento de producción será incapaz de efectuar su labor.

Por último, el modelo sistémico reconoce que las organizaciones no son autosuficientes. Dependen de su entorno para obtener los insumos esenciales y para dar salida a su producción. Ninguna organización puede sobrevivir si desdén los reglamentos gubernamentales, las relaciones con proveedores o las distintas entidades externas de las cuales depende.

¿Qué tan relevante es el modelo sistémico para la administración? Mucho. Considere, por ejemplo, la experiencia de un gerente de turno que trabaja en una cafetería Starbucks y debe coordinar las labores de los empleados que atienden a la clientela en la barra y de los que lo hacen a través de las ventanillas de servicio para automovilistas, controlar la entrega y descarga



Figura MH-7

La organización como un sistema abierto

de provisiones, y responder a cualquier solicitud de los consumidores. Este gerente “administra” todas las partes del “sistema” para que la cafetería cumpla sus objetivos de venta diarios.



modelo de contingencias

Modelo administrativo que reconoce las diferencias que existen entre organizaciones, lo cual implica que cada una de ellas enfrenta situaciones (contingencias) distintas y requiere formas de administración específicas

Los primeros teóricos de la administración desarrollaron principios gerenciales bajo la premisa de que tendrían aplicación universal. Las investigaciones posteriores descubrieron excepciones para muchos de esos principios. Por ejemplo, la división del trabajo es valiosa y muy utilizada, pero en ocasiones se corre el riesgo de que las actividades laborales se vuelvan *demasiado* especializadas. La burocracia es deseable en muchas situaciones, pero en otras resulta *más* efectivo implementar diseños estructurales distintos. La administración no se basa (de hecho, no puede basarse) en principios simplistas susceptibles de ser aplicados en todas las situaciones. Las circunstancias, siempre variadas y cambiantes, demandan que los gerentes empleen diferentes enfoques y técnicas. El **modelo de contingencias** (al que a veces se hace referencia como *modelo situacional*) propone que las organizaciones son diferentes, que cada una enfrenta situaciones (contingencias) distintas y requiere formas de administración específicas.

Una buena forma de describir las contingencias es mediante la fórmula condicional “si... entonces”. Si ésta es la situación que enfrento, *entonces* ésta es la mejor forma en que puedo manejarla. Se trata de un método intuitivamente lógico, ya que las organizaciones y hasta las unidades dentro de una misma organización son distintas entre sí: difieren en cuanto a su tamaño, sus objetivos, sus actividades laborales, etc. En realidad, sería sorprendente encontrar reglas administrativas de aplicación universal que funcionaran bien en todas las situaciones. Pero, por supuesto, una cosa es decir que el método administrativo “depende de la situación” y otra muy distinta determinar cuáles son las diversas circunstancias. Los investigadores en administración siguen trabajando en la identificación de esas variables situacionales. La figura MH-8 describe cuatro variables de contingencia bien conocidas. Si bien el listado no es de manera alguna exhaustivo, toda vez que se han identificado más de 100 variables diferentes, incluye las más utilizadas y nos da una idea de qué quiere decir el concepto *variable de contingencia*. El principal valor del modelo de contingencias radica en que evidencia el hecho de que no existen reglas simplistas o universales que los gerentes puedan seguir.



Fuente: Newscom

Entonces, ¿qué es lo que enfrentan los gerentes hoy en día al llevar a cabo su trabajo? Aunque hay quien dice que el surgimiento de la era de la información se dio cuando Samuel Morse inventó el telégrafo en 1837, lo cierto es que los cambios más radicales en materia de tecnologías de la información ocurrieron en la última parte del siglo xx, y en la actualidad siguen afectando directamente el trabajo gerencial. Los gerentes contemporáneos podrían tener que administrar empleados que trabajan desde casa o que se encuentran en puntos geográficamente muy distantes. Antes, los recursos de cómputo que las organizaciones utilizaban solían ser grandes computadoras mainframe aisladas en habitaciones con control de temperatura a las que sólo podían acceder los expertos. Hoy, casi cualquiera de los integrantes de la organización está conectado, alámbrica o inalámbricamente, a la red, mediante dispositivos que caben en la palma de la mano. Tal como sucedió con la revolución industrial en el siglo xviii que dio paso al nacimiento de la administración, la era de la información ha impulsado enormes cambios que siguen influyendo en las prácticas administrativas organizacionales.

Figura MH-8

VARIABLES DE CONTINGENCIA MÁS CONOCIDAS

Tamaño de la organización. A medida que la empresa crece, también lo hacen los problemas de coordinación. Por ejemplo, el tipo de estructura organizacional apropiado para una empresa de 50 000 empleados, seguramente será ineficiente para una organización conformada por cincuenta.

Tecnologías rutinarias. Para lograr su propósito, la organización emplea tecnología. Las tecnologías rutinarias demandan estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control distintos de los que son necesarios cuando se utilizan tecnologías a la medida o no rutinarias.

Incertidumbre del entorno. El grado de incertidumbre provocado por los cambios del entorno influye en el proceso administrativo. Lo que funciona bien en un entorno estable y predecible podría ser totalmente inapropiado en un entorno impredecible y caracterizado por una rápida transformación.

Diferencias individuales. Las personas son distintas entre sí en términos de su deseo de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas. Éstas y otras diferencias individuales resultan particularmente importantes cuando los gerentes eligen técnicas de motivación, estilos de liderazgo y diseños de puestos de trabajo.

CUESTIONARIO

EJE TEMÁTICO: HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Tras la lectura del capítulo presentado, se pide responder el siguiente cuestionario:

- 1) Establecer la importancia de la Revolución Industrial para la Administración.
- 2) Establecer las diferencias entre el Modelo Clásico, el Modelo Conductual y el Modelo Cuantitativo.
- 3) Los Modelos Contemporáneos hacen referencia al entorno fuera de los límites de las organizaciones ¿Cómo podría caracterizar ese entorno?

PLANEACIÓN Y CONTROL

DEFINICIONES

Modelo de Negocio: Una herramienta previa al plan de negocio, cuyo objetivo es permitir conocer con claridad al tipo de negocio que se va a crear e introducir en el mercado, a quien va dirigido, como se va a vender y como se van a conseguir ingresos. En otras palabras, un modelo de negocio es la manera que una empresa o persona crea, entrega y captura valor para el cliente.

Existen dos métodos utilizados para analizar un plan de empresa.

1) Método Canvas: Es un diseño gráfico realizado en una sola hoja que permite organizar un plan de empresa y planificar una idea de negocio. Es un cuadro dividido en 4 áreas principales: Qué, Cómo, Para quién y Con qué recursos, a su vez estas áreas se subdividen formando un total de 9 bloques.

Este método es una herramienta visual, comprensible y flexible, que está orientada hacia el cliente.

Para complementar se adjunta un link de un video referido a este método.

VIDEO 1: Explicación y ejemplo de Canvas para un bien específico: una bebida cola.

Nombre del video: Modelo Canvas - Explicado paso a paso con ejemplo | Resumen libro

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=7B8bGB0CZVI>



2) Método FODA. El nombre del método deriva de la primera letra de cada una de las siguientes palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En este método la organización lleva adelante el análisis de elementos internos (fortalezas y debilidades) y elementos externos (oportunidades y amenazas).

Dentro de los elementos internos se evalúan los recursos (qué posee) y las capacidades (cómo realiza su trabajo la organización). Y en el caso de los componentes externos se deben evaluar componentes económicos, demográficos, político/legales, socioculturales, globales.

Para complementar el desarrollo del modelo se adjunta el siguiente video:

VIDEO 2: Explicación de la matriz FODA.

Nombre del video: ¿Cómo realizar un Análisis FODA? | Estructura, Estrategias y Proceso de elaboración

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=dWDMqB-W6sA>



CUESTIONARIO

EJE TEMÁTICO: PLANEACIÓN Y CONTROL

ACTIVIDAD

Se pide que compare los métodos CANVAS y FODA. Estableciendo claramente similitudes y diferencias.

CASO DE APLICACIÓN

Se adjunta una lectura de las tiendas de ropa Zara. Una vez leído se pide:

- 1) Realice un análisis de los elementos del método FODA. Enunciando en cada caso los ejemplos correspondientes.

CASO DE APLICACIÓN 1 Moda rápida

Cuando Amancio Ortega, un español hasta entonces dedicado a la fabricación de batas de baño, abrió su primera tienda de ropa bajo el nombre Zara, su modelo de negocios era muy sencillo: vender imitaciones de ropa de moda a la población europea, conocida por su propensión a ser muy consciente en materia de precios.⁴⁴ Después de cumplir este propósito, Ortega decidió ocuparse de transformar la desfasada industria del vestido, en la cual se necesitaban seis meses para que un modelo pasara de la mesa de diseño a los aparadores para ser adquirido por los compradores. El anhelo de Ortega era lograr una “moda rápida”, es decir, llevar los diseños hasta el cliente con la mayor velocidad posible. Y eso es justamente lo que ha conseguido Zara.

Se ha dicho que la empresa tiene más estilo que Gap, que ha crecido más rápido que Target y que su pericia logística es comparable con la de Walmart. Zara, propiedad de un grupo minorista español de la industria del vestido llamado Inditex SA, sabe que el éxito en el mundo de la moda se basa en una regla muy simple: llevar de forma expedita los productos al mercado. Lograr esa meta, sin embargo, no es tan sencillo. Exige una comprensión muy clara y enfocada de lo que es la moda, la tecnología y su mercado, y la capacidad de adaptarse sin demora a las tendencias.

Inditex, el minorista del área de la moda más grande del mundo en términos de ventas, está conformado por siete cadenas: Zara (que incluye a Zara Kids y Zara Home), Pull and Bear, Massimo Dutti, Stradivarius, Bershka, Oysho y Uterqüe. La compañía cuenta con más de 5 618 tiendas en 84 países, aunque Zara genera más de 60 por ciento de sus ingresos. A pesar de su presencia global, Zara todavía no es una marca conocida en Estados Unidos, donde sólo ha abierto 50 puntos de venta, incluyendo su tienda insignia en la ciudad de Nueva York.

¿Cuál es el secreto que ha permitido que Zara se destaque en la moda rápida? Le toma más o menos dos semanas llevar un nuevo diseño del boceto a los aparadores. Además, las tiendas reciben nuevos diseños dos veces por semana, gracias a un surtido directo desde la fábrica. Todas y cada una de las áreas de la empresa favorecen tal velocidad. Los gerentes de venta que trabajan en “el Cubo” (así es como llaman los empleados a la sede de estilo futurista de la compañía) se sientan ante una larga fila de computadoras y analizan las ventas de cada una de las tiendas, lo que les permite detectar prácticamente al instante tanto los logros como los errores. Luego, a partir de la información recopilada, solicitan a los diseñadores internos, quienes trabajan en equipos, que bosquejen nuevos modelos y propongan las telas que ofrecerán la mejor combinación de estilo y precio. Una vez bocetado, el diseño es enviado electrónicamente a la fábrica de Zara (a sólo unos pasos de ahí) para que se confeccione una muestra de la prenda. Para minimizar el desperdicio, se utilizan programas de cómputo que organizan y reorganizan los patrones sobre enormes rollos de tela antes que una máquina provista con un rayo láser realice el corte. Zara maquila prácticamente todos sus diseños en un lugar cercano, ya sea Marruecos, Portugal, Turquía o la misma España. Las prendas terminadas regresan a la fábrica una semana después y ahí reciben los toques finales (embotonado, aplicación de detalles, acabado, etc.) antes de pasar a una revisión de calidad. Las que no pasan la prueba son descartadas y el resto siguen su camino al proceso de planchado individual. Más tarde, se les añaden etiquetas (en las que se indica a qué país serán enviadas) y rótulos de seguridad. Una vez empacadas, las prendas atraviesan un laberinto de túneles, colgadas a un carrusel móvil con rieles suspendidos, hasta llegar al almacén, un edificio de cuatro pisos y más de 1 500 kilómetros cuadrados (más o menos el tamaño de 90 canchas de fútbol). A medida que los paquetes de mercancía son trasladados en el carrusel, un equipo especial lee los códigos de barras incluidos en los rótulos y envía cada prenda a una “zona de tránsito” donde son ordenadas primero por país y luego por tienda individual para garantizar que cada punto de venta reciba exactamente la ropa destinada a él. De ahí, la mercancía para las tiendas europeas es enviada a un área de carga en donde se coloca en un camión de acuerdo con el orden de entrega. Los envíos a lugares fuera de Europa son realizados vía aérea. El



El éxito obtenido por el grupo minorista español de la industria de la moda, Inditex SA, se basa en una estrategia competitiva consistente en llevar rápidamente los diseños hasta las tiendas Zara para que los clientes puedan adquirirlos ahí. En la imagen podemos ver a representantes de la empresa provenientes de España, el norte de Europa y Japón, organizando muestras de ropa en la planta de Inditex. El personal es parte fundamental del proceso rápido y flexible que se requiere para llevar los modelos desde la mesa de diseño hasta los aparadores en tan sólo dos semanas.

Fuente: © Larry Mangino/The Image Works

centro de distribución maneja más o menos 60 000 artículos por hora (más de 2.6 millones por semana) a través de este muy sofisticado sistema. Y lo mejor es que se necesita tan sólo un puñado de empleados para supervisar todo el proceso. La producción “justo a tiempo” (una idea generada originalmente en la industria automotriz) le da a la empresa una ventaja competitiva en términos de velocidad y flexibilidad.

A pesar del éxito que ha obtenido Zara en la moda rápida, sus competidores están esforzándose por superarla, algo que no parece alterar a Pablo Isla, director general de Inditex. Con el propósito de mantener el liderazgo de Zara, Isla está implementando nuevos métodos que permitirán a los gerentes de tienda ordenar y exhibir mercancía aún más rápido y está creando nuevas rutas de carga para hacer la entrega oportuna de los bienes. Por último, la empresa ha dado el paso que le faltaba: participar en la venta minorista online. Un analista considera que la compañía podría cuadruplicar sus ventas en Estados Unidos para 2014, sobre todo gracias a las transacciones realizadas por ese medio.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS ★

1. ¿Cómo ilustra este caso la administración estratégica?
2. ¿En qué podría ayudarles el análisis FODA a los ejecutivos de Inditex? ¿Y a los gerentes de las tiendas Zara?
3. ¿Qué ventaja competitiva cree que tiene Zara? ¿Cómo la aprovecha?
4. ¿Considera que el éxito de Zara se debe a factores externos, internos o ambos? Explique su respuesta.
5. ¿Qué implicaciones estratégicas tiene el hecho de que Zara también esté operando ahora en línea? (*Sugerencia:* Piense en términos de recursos y capacidades.)

CASO DE APLICACIÓN 2 Rebobinar y volver a ver



Después del éxito que tuvo su servicio online de alquiler de DVD por suscripción, el fundador y director general de Netflix, Reed Hastings, está lidiando con la intensa competencia de la industria del entretenimiento para disfrute doméstico enfocando las fortalezas competitivas de la empresa en un servicio de streaming (transmisión en tiempo real). En esta fotografía vemos a Hastings como orador durante el lanzamiento del servicio de transmisión de películas y programas de televisión vía *streaming* por suscripción en Canadá, evento que marca la primera vez que los servicios de Netflix están disponibles fuera de Estados Unidos.

Fuente: Reuters/Mike Cassese

No hay duda alguna de que a las personas les gusta ver películas; lo que ha cambiado es la *forma* en que las ven.⁴⁵ Aunque mucha gente sigue prefiriendo asistir a las salas de cine, cada vez son más los cinéfilos que eligen sentarse cómodamente en sus propios sillones y utilizar sistemas domésticos de entretenimiento para ver sus películas favoritas, sobre todo ahora que la tecnología ha mejorado hasta el punto en que dichos sistemas son más asequibles y ofrecen muchas de las mismas características disponibles en los cines. Además de los cambios que se han dado respecto de *dónde* vemos películas, también se ha modificado *cómo* las obtenemos. Muchos de nosotros acostumbrábamos iniciar nuestros fines de semana visitando una tienda de alquiler de videos para revisar los anaqueles hasta localizar algo que valiera la pena ver. De hecho, Blockbuster basó todo su negocio en esta práctica. Sin embargo, los consumidores actuales pueden elegir una película con sólo encender sus computadoras y visitar un sitio de descarga de videos bajo suscripción, un modelo inventado por Netflix.

A disposición del público desde 1999, Netflix cuenta con una base de suscriptores que creció a enorme velocidad. Hoy en día, tiene más de 23.4 millones de afiliados y más de 100 000 cintas entre las cuales elegir. “El atractivo de la compañía, y su éxito, se basan en su capacidad de ofrecer la selección más amplia de DVDs, proveer un método muy simple para elegir películas y ponerlas a disposición del público rápido y sin cargos adicionales”. La empresa impuso un hito histórico en febrero de 2007, cuando transmitió su milmillonésimo DVD, un objetivo que le tomó siete años y medio cumplir... “más o menos siete meses menos de lo que necesitó McDonald’s Corporation para vender su milmillonésima hamburguesa tras abrir su primer restaurante”.

ORGANIZACIÓN Y DIRECCION

DEFINICIONES

La **Organización** como una de las funciones administrativas dispone y estructura el trabajo para lograr los objetivos organizacionales.

Estructura organizacional: disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. Los propósitos de poseer una estructura organizacional son:

- ✓ Dividir las labores a realizar entre los distintos puestos de trabajo y departamentos.
- ✓ Asignar las tareas y responsabilidades relacionadas con los puestos de trabajo individuales.
- ✓ Coordinar las diversas tareas organizacionales.
- ✓ Agrupar los puestos de trabajo en unidades.
- ✓ Establecer relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- ✓ Establecer líneas formales de autoridad.

La representación gráfica de la estructura es el **organigrama**.

Ejemplo:

VIDEO 3: McDonald 's.

Nombre del video: El fundador. Simulación de la cocina de McDonald's.

Link: <https://youtu.be/DaDM3 - T30?si=JWWNFZ4u33bSzOXm>



CUESTIONARIO

EJE TEMÁTICO: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN

ACTIVIDAD

- 1) Una vez visto el video de ejemplo se pide que responda las siguientes preguntas:
 - a) ¿En qué está basado el éxito de la empresa?
 - b) ¿Encuentra algún aspecto negativo de este tipo de estructura organizacional?

- 2) Se pide que investigue y clasifique los distintos tipos de organigrama que pueden encontrarse.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

Robbins, S. and Coulter M. (2014). ADMINISTRACIÓN. Pearson.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Álvarez, H. ADMINISTRACIÓN. Ediciones EUDECOR.

Kotler, P. and Armstrong, G. MARKETING. Pearson.