TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES ORIENTE DEL ESTADO DE MÉXICO

Gobierno del Estado de México Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social

Subsecretaría de Educación Media Superior y Superior.

Carrera: Contador Público

Materia: Administración

CPC-1001

Semestre: 1º

Cuadernillo de Apuntes

20/01/2012

Lic. Yazmin Guerrero Hernández

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 4

UNIDAD 1 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Conceptos, características e importancia 5
1.2 El proceso administrativo 8
1.3 Principales aportaciones al estudio de la Administración. 10
1.4. Empresa, concepto y clasificación 35
1.5 Áreas básicas funcionales 42

UNIDAD 2 PLANEACIÓN

2.1 Conceptos, importancia y principios de la Planeación 47
2.2 Etapas de la planeación. 56
2.2.1 Propósitos 56
2.2.2 Investigación 59
2.2.3 Premisas 59
2.2.4 Objetivos 61
2.2.5 Estrategias 65
2.2.6 Políticas 75
2.2.7 Programas 78
2.2.8 Presupuestos 79

UNIDAD 3 ORGANIZACIÓN

3.1 Concepto, importancia y principios de la Organización. 84
3.2 Etapas de la organización: 88
3.2.1 Jerarquización 88
3.2.2 Departamentalización 90
3.2.3 Descripción de funciones 99
3.2.4 Actividades y obligaciones 99
3.2.5 Coordinación 101
3.3 Tipos de organización: 102
3.3.1 Lineal 102
3.3.2 Funcional. 104
3.3.3 Staff. 105

3.4 Técnicas de Organización:..... 107
3.4.1 Organigramas. 107
3.4.2 Manuales. 109
3.4.3 Diagramas de flujo. 114

UNIDAD 4 INTEGRACIÓN

4.1 Concepto e importancia de la Integración. 120

UNIDAD 5 DIRECCIÓN

5.1 Concepto, importancia y principios de la Dirección..... 120
5.2 Etapas de la Dirección: 123
5.2.1 Toma de decisiones 125
5.2.2 Motivación 125
5.2.3 Comunicación 130
5.2.4 Autoridad 132
5.2.5 Delegación, ... 133
5.2.6 Liderazgo 138
5.2.7 Supervisión. 140

UNIDAD 6 CONTROL

6.1. Concepto, importancia y principios del Control. 143
6.2. Etapas del Control: 146
6.2.1 Establecimiento de estándares 146
6.2.2 Medición de resultados 147
6.2.3 Comparación y corrección 147
6.2.4 Retroalimentación. 147

CONCLUISIONES 154

BIBLIOGRAFÍA 155

INTRODUCCIÓN

La administración es una disciplina fundamental para lograr cualquier clase de objetivos y no se restringe únicamente a ser utilizada por una profesión específica de hecho cualquier persona dedicada a la profesión que sea debe aplicarla adecuadamente ya sea para dirigir a un grupo de personas, para hacer crecer un pequeño negocio, dirigir una familia o simplemente para lograr objetivos personales y profesionales.

Es por tal motivo esta materia es de gran importancia dentro de la currícula de un Contador Público ya que en la práctica deberá enfrentarse a solucionar problemas, tomar decisiones, motivar y dirigir al personal que tenga bajo su mando, establecer objetivos y estrategias financieras o fiscales para lograr las metas de la empresa y es por ello deberá desarrollar competencias que le permitan utilizar herramientas administrativas para solucionar problemas y tomar decisiones adecuadas en todos los aspectos.

Este cuadernillo tiene la finalidad ser un apoyo de consulta para el estudiante de la carrera de Contaduría Pública, ya que en la primer unidad se analizará la importancia de la administración, sus características, desarrollo a través de la historia, la importancia y clasificación de las empresas y durante las cuatro unidades siguientes se estudiará el desarrollo de las etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control estableciendo en cada una de ellas su definición, importancia, principios y etapas proporcionando ejemplos que permitan al estudiante ver reflejada la aplicación de la administración en situaciones reales.

UNIDAD 1

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

COMPETENCIA ESPECÍFICA: Relacionar de diferentes autores la importancia de la administración científica para poder identificarla en la práctica y aplicar soluciones en la organización

1.1 CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA

ADMINISTRACIÓN

Empecemos por definir ¿Qué es la administración?, para ello se mencionarán las diferentes definiciones:

El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con la eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas.[1]

La administración es un proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad. [2]

La administración se puede definir como el trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control.[3]

Es la disciplina que adapta el método científico de resolver problemas a la toma de decisiones de los ejecutivos para alcanzar la meta de "hacer lo mejor que se pueda con lo que se tiene".[4]

Actividad No. 1: Subraya los términos comunes de cada una de las definiciones anteriores, investiga el significado de cada palabra y una vez analizadas, redacta una definición propia de la administración que integre lo más importante.

---

[1] Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A. Fundamentos de Administración, Ed. Pearson Educación, México, 2002.

2 Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos De Administración, Ed. Trillas, Octava Edición, México 2010

[3] Megginson, Mosley, Pietri Jr. Administración Conceptos y Aplicaciones, Ed. CECSA, Primera Edición. México 1992,

[4] Lawrence John A. Pasternack Barry A. Ciencias administrativas apicadas. Ed. CECSA. Segunda Edición. México 2002.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

A) Universalidad: Existe en cualquier grupo social.

B) Valor instrumental: La administración es un medio para lograr un fin.

C) Unidad temporal: La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

D) Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

E) Especificidad: Tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

F) Interdisciplinariedad: La administración es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

G) Flexibilidad: Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. [5]

Actividad 2: Investiga otras características de la administración que no se hayan mencionado anteriormente.

La administración es primordial para el cumplimiento de los objetivos de cualquier actividad humana, a través de ésta se coordinan los esfuerzos individuales y de cualquier grupo social.

¿Porqué es importante el estudio de la administración?, a través de diversos análisis en donde se pretende entender el porqué del fracaso de los negocios, se ha observado que éste se debe a una inadecuada y poco calificada coordinación de esfuerzos. Al trabajar con muchas empresas y organizaciones con frecuencia se escucha que el problema de la empresa es la administración.

Pero la administración, no solo se aplica en las empresas, sino en cualquier grupo social, en una escuela, hospital, equipo de futbol, los boy scouts e incluso en la vida personal.

La importancia de la administración radica en que:

1. Es prescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social.

[5]Munch García, Lourdes. Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, Séptima Edición, pág. 27.

2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

4. Contribuye al beneficio del grupo social, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos.

La administración es una ciencia o arte

Existe controversia en cuanto a definir si la administración es una ciencia, un arte o una técnica, para llegar a una conclusión analizaremos cada uno de los conceptos.
Ciencia es un conocimiento organizado. La característica esencial de cualquier ciencia es la aplicación del método científico para utilizar los conocimientos en ese campo. Por ello se habla de ciencia cuando se incluyen conceptos claros, teoría y otros conocimientos acumulados que fueron desarrollados a partir de una hipótesis, experimentación y análisis.

El método científico implica determinar fenómenos a través de la observación de hechos y verificarlos mediante una observación continua.

La teoría, es una agrupación sistemática de conceptos y principios interdependientes que dan estructura, o enlazan, un área importante de conocimientos..

El arte es un conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos.

La administración es un proceso de conseguir que se hagan las cosas para lograr un objetivo a través de una serie de pasos, en este caso la aplicación del proceso administrativo, combinando y sistematizando los recursos (humanos, tecnológicos, financieros y materiales), cumpliendo con los requerimientos en forma, tiempo, cantidad y con la calidad establecida, obteniendo los máximos resultados con el mínimo de recursos.

Actividad 3: En equipo discutan y determinen si la administración es un arte o una ciencia, argumenten el ¿Por qué?

1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Iniciaremos por definir ¿qué es un proceso?, es el conjunto de pasos o etapas a seguir necesarios para llevar a cabo un actividad ordenados de forma cronológica.

Ahora bien el proceso administrativo es el conjunto de etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.
Existen múltiples criterios en cuanto al número y nombre de las etapas del proceso administrativo, por ejemplo: para Agustín Reyes Ponce las etapas del proceso administrativo son: previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, es decir, este autor propone seis etapas.
Koontz y O¨Donnell dividen el proceso administrativo en: planeación, organización, integración, dirección y control, cinco etapas.

Lourdes Munch Galindo divide el proceso administrativo en: planeación, organización, dirección y control, cuatro etapas.

En fin podríamos enumerar a cada uno de los autores que han estudiado la administración y observaríamos diversos criterios, sin embargo analizando cada uno de ellos, en conclusión a pesar de que el proceso administrativo se divida en seis, cinco o cuatro etapas, todos desarrollan los mismos pasos y cumplen el mismo objetivo.

Por ejemplo las etapas de previsión y planeación que propone Agustín Reyes Ponce, se observan en la etapa de planeación según Koontz y O¨Donnell y Lourdes Munch Galindo; y las etapas de Integración y dirección que proponen Reyes Ponce y Koontz y O¨Donnell, se observan en la etapa de dirección según Munch Galindo.

Cabe aclarar que a pesar de que el temario en el cual está basado el presente manual propone que se analicen cinco etapas: planeación, organización, integración, dirección y control, para efectos didácticos se analizará en este manual el proceso administrativo en cuatro etapas, sin que quiera decir que se esté en oposición de otros criterios, ya que es uno de los que ofrece mayor claridad para su comprensión.

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo, se divide en dos fases la fase mecánica y la fase dinámica. La primera de ellas se le nombra así porque en esta fase es en donde se establecen los fines del grupo social y la forma de obtenerlos, es por eso que durante esta fase se desarrollan las etapas de planeación y organización; en la segunda es donde se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido, a través de las etapas de dirección y control.

FASE MECÁNICA:

PLANEACIÓN: En la etapa se plantea ¿Qué se quiere hacer? y ¿Qué se va a hacer?, es decir, es una visualización futura de los resultados que se esperan obtener en cierto tiempo, durante esta etapa se establece la misión, visión, propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos, que debe desarrollar el grupo social para lograr sus metas.

ORGANIZACIÓN: Una vez que ya se ha definido los resultados que desea obtener el grupo social durante la planeación ahora nos preguntaremos ¿Cómo se va a hacer?, a través de la coordinación de los recursos con los que cuenta la empresa por medio de la división del trabajo, la jerarquización, departamentalización, descripción, asignación de funciones y responsabilidades.

FASE DINÁMICA:

DIRECCIÓN: Guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos del grupo social a través de la integración adecuada de los recursos, la toma de decisiones, la motivación, comunicación y supervisión, es decir, ver que se haga lo que se definió durante la fase mecánica.

CONTROL: En esta última etapa nos preguntaremos ¿Cómo se ha realizado?, principalmente es verificar que lo que se planeó se haya llevado a cabo y si no es así se corrija, a través de la identificación de estándares, comparación y medición, detección de desviaciones, corrección y la retroalimentación.

1.3 PRINCIPALES APORTACIONES AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

Actividad 4: Formar siete equipos, cada equipo analizara un enfoque de la administración, realizando un mapa mental o conceptual y al finalizar cada equipo expondrá el enfoque correspondiente.

Existen múltiples investigaciones y enfoques acerca de las aportaciones o escuelas de la administración, después de hacer una compilación y estudio de diversos autores, se realizó un concentrado que muestra lo más importante de dichas aportaciones que a continuación se desarrollan en enfoques que a su vez se dividen en las teorías administrativas.

I. ENFOQUE CLÁSICO

El enfoque clásico se divide en dos teorías: la administración científica y la clásica.

A. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

FREDERICK TAYLOR Y LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍÍFICA (1856-1915)

También conocido como el Padre de la Administración Científica, la cual nació en parte para mejorar la productividad, sobre todo en Estados Unidos, cuando la mano de obra calificada, enseñaba a principios del siglo XX. Taylor formó el conjunto de principios que constituyeron la esencia de la administración científica. Experimentó en tres compañías:

Los primeros conceptos de la administración científica fueron introducidos por Frederick W. Taylor, ingeniero que se unió a la Midvale Steel Works, en Filadelfia, como obrero del taller mecánico en 1878, basó su trabajo en el estudio de tiempos en la línea de producción. Analizó y cronometró los movimientos de los trabajadores del acero en una serie de tareas, así descubrió cuánto podían realizar los trabajadores.

Con el equipo y materiales de que disponían. Le llamó al estudio de tiempos y movimientos.

Se enfrentó al problema de que los trabajadores temían que su tarifa del sueldo sería menor o que serían suspendidos si terminaban rápido sus labores, por lo que propuso a la gerencia pagar por una tarifa mayor a los trabajadores más productivos, a éste plan lo llamó sistema de tarifas diferenciales.

Estableció en 1903 la racionalización del trabajo, estudio de tiempos y movimientos a través del análisis de la tarea del obrero para perfeccionarlos.

Shop Management (el objetivo de una buena administración es pagar salarios altos y bajos costos unitarios de producción, especialización de funciones y atmósfera de coordinación), el pensaba que los males de las industrias eran: la holgazanería, el desconocimiento de la gerencia en cuanto al tiempo de las rutinas de trabajo, la falta de uniformidad en las técnicas de trabajo.

Los elementos de la administración científica fueron: el estudio de tiempos y estándares de producción, la supervisión funcional, la estandarización de herramientas e instrumentos, la planeación de tareas y cargos, el principio de excepción, economizar del tiempo, los incentivos de producción y el diseño de rutinas de trabajo, los cuatro principios de la administración.

Los cuatro principios de la administración que propuso Taylor fueron:

1. Desarrollar una ciencia para cada uno de los elementos del trabajo de un individuo, que reemplace el viejo método de la regla empírica.
2. Seleccionar al obrero científicamente y, después, capacitarlo, prepararlo y desarrollarlo.
3. Coordinar a los obreros para garantizar que todo su trabajo se sujete a los principios de la ciencia que se hayan desarrollado.
4. Dividir el trabajo y la responsabilidad en partes casi iguales entre los gerentes y los obreros. Los primeros absorben todo el trabajo para el que están mejor preparados que los obreros.[6]

Evaluación de las contribuciones de Taylor: las investigaciones, experimentos, discursos y artículos de Taylor fueron dirigidos hacia el nivel operativo más bajo de la organización en vez de a los niveles administraditos superiores, ya que no estaba tratando específicamente de efectuar un sistema de acción ejecutiva. [7]

FRANK Y LILLIAN GILBRETH (1868-1924)

En 1900 los esposos FranK y Lillian Gilbert, desarrollaron estudios de Ergonomía, estudio de tiempos y movimientos, para eliminar movimientos inútiles del cuerpo y las manos.

---

[6] Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A. Fundamentos de Administración, Ed. Pearson Educación, México, 2002.

[7] Megginson, Mosley, Pietri Jr. Administración Conceptos y Aplicaciones, Ed. CECSA, Primera Edición. México 1992,

Lillian como psicóloga industrial, se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidad de los trabajadores.

Los Gilberth están entre los primeros en usar películas de cine para estudiar los movimientos del cuerpo y las manos. También inventaron una clasificación para 17 movimientos básicos de as manos como (buscar, seleccionar, agarrar y sujetar) que llamaron therbligs (el nombre de Gilberth escrito al revés, con la th invertida). Esta clasificación permitió que los Gilberth analizaran con más precisión los elementos exactos de los movimientos, de las manos del obrero.[8]

HENRY L. GANTT (1861-1924)

Abandonó el sistema de tarifas diferenciales por considerar que tenía poco impacto motivacional, para él, cada trabajador que terminaba el trabajo asignado en un día, obtenía un bono de 50 centavos, también el supervisor ganaría un bono por cada trabajador que alcanzara el nivel diario de producción más un bono adicional si todos lo lograban.

Sus principales aportaciones fueron: sistema de salarios, diagrama de Gantt, política de instrucción y entrenamiento, responsabilidad industrial.

También inició los métodos de programación de la producción en los cuales están basadas las técnicas modernas de programación.[9]

HENRY FORD (1863-1947)

En 1903 funda la Ford Motor Co. Sus principales aportaciones son: la disminución de los tiempos de producción mediante el uso eficiente de la máquina y la materia prima, la reducción de inventario en proceso, la producción línea, el salario mínimo por día, jornada de 8 horas, el autofinanciamiento, repartió entre los trabajadores parte de las acciones de la compañía

[8] Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A. Fundamentos de Administración, Ed. Pearson Educación, México, 2002.

[9] Megginson, Mosley, Pietri Jr. Administración Conceptos y Aplicaciones, Ed. CECSA, Primera Edición. México 1992,

APORTACIONES Y LIMITACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

A éste enfoque también se le conoce como Mecanicista ya que el objetivo era incrementar la producción de los subordinados para lograr el rendimiento mas elevado a ello.

Aportaciones:

- Un equipo de personas que trabajan juntas, cada una de las cuales realiza una o varias tareas, puede producir más que si el mismo número de personas hacen la tarea en forma aislada.
- Técnicas de eficiencia del estudio de tiempos y movimientos.
- Selección y desarrollo científico de los trabajadores.
- Diseño del trabajo: buscar la mejor forma de ejecutar el trabajo.

Limitaciones:

- El incremento de la productividad originó paros o cambios en la tarifa por pieza.
- No consideraba las necesidades sociales de los trabajadores.
- Se olvidaron del deseo del ser humano de lograr satisfacción en el trabajo.

B. TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Henry Fayol, (1841-1925); conocido como el padre de la Administración moderna, una buena gestión administrativa cae dentro de ciertos parámetros que pueden ser identificados.

Afirmaba que era posible enseñar administración, una vez que se conocen sus principios y se formula una teoría general.

Fayol dividió las operaciones de la organización en 6 actividades:

1. Técnicas - fabricar productos
2. Comerciales - comprar materias primas y vender productos
3. Financieras - adquirir y utilizar el capital
4. De seguridad - proteger a los empleados y a la propiedad.
5. Contables - registrar y llevar un control de costos, utilidades y pasivos.

6. Administrativas - definió la administración a partir de 5 funciones

Por otro lado aportó el proceso administrativo, dividiéndolo en cinco etapas:

Planeación - significa idear un curso de acción.

Organización - movilizar los recursos materiales y humanos de la organización para poner en práctica los planes.

Dirección - proporcionar dirección a los empleados y lograr que hagan su trabajo.

Coordinación - asegurarse que los recursos y actividades funcionen armoniosamente.
Control – monitorear los planes para cerciorarse de que se estén efectuando debidamente.

También definió 14 principios generales de la administración lo cuales son:

- División de tareas de trabajo: cuantas más personas se especialicen, más eficientemente realizarán su trabajo.

- Autoridad: Los gerentes deben dar órdenes para poder hacer que se realicen las cosas. Autoridad formal. Autoridad personal.

- Disciplina: Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen. (para Fayol, la disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles).

- Unidad de mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente.

- Unidad de dirección: Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben ser dirigidas por un solo gerente que use un plan.

- Subordinación del interés individual al bien común: En cualquier empresa, los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.

- Remuneración: Debe ser justo para el empleado y el empleador.

  Centralización: Los gerentes deben conservar la responsabilidad suprema, aunque es necesario que den a los trabajadores suficiente

autoridad para realizar bien su trabajo, el problema radica en encontrar el grado óptimo en cada caso.

- La jerarquía: La línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.

- Orden: Materiales y personas deberían estar en el sitio adecuado cuando se necesiten, sobre todo las personas deben ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.

- Equidad: Los gerentes han de ser a la vez amistosos y justos con sus subalternos.

- Estabilidad del personal: Una alta rotación de personal no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.

- Iniciativa: Los subordinados deberán tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes, aun cuando puedan incurrir en errores.

- Espíritu de grupo: Las organizaciones que propician el espíritu de grupo disfrutan de armonía y unidad. [10]

APORTACIONES DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN:

1. Las perspectivas de la teoría clásica han tenido mejor aceptación.
2. Su preocupación por presentar cuestiones de importancia para los gerentes.
3. Hizo a los gerentes conscientes de los problemas básicos que afrontarían en una empresa.

LIMITACIONES

1. Es considerada más apropiada para la época pasada que para la actual.
2. No son válidos sus principios si el ambiente no es relativamente predecible y estable.
3. Sus principios son demasiado generales para organizaciones muy complejas.

[10] Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A. Fundamentos de Administración, Ed. Pearson Educación, México, 2002

II. ENFOQUE HUMANÍSTICO

Este enfoque nació porque los administradores comprobaron que la teoría clásica no lograba la eficiencia completa en la producción ni la armonía en el lugar del trabajo, además creció el interés por mejorar el aspecto humano.

A. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

En el siglo XIX y principios del siglo XX hubo muchas personas que reconocieron la importancia del factor humano para el éxito de la organización, pero hay cinco que sobresalen porque fueron los primeros partidarios del enfoque de los recursos humanos, a saber: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett, Chester Barnard y Eton Mayo.

ROBERT OWEN

El escocés Robert Owen era un exitoso hombre de negocios, que compró su promera fábrica en 1789, cuando apenas tenía 18 años. Asqueado de los duros métodos que veía en las fábricas de Escocia, por ejemplo, niños menores de 10 años que cumplían jornadas laborales de 13 horas en condiciones deplorables, Owen se volvió reformista. Regañaba a los dueños de las fábricas porque trataban mejor a su equipo que a sus empleados. Decían que compraban las mejores máquinas, pero después contrataban la mano de obra más barata para operarlas. Owen argumentaba que el dinero gastado en mejorar las condiciones laborales era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos de los negocios. Owen proponía un centro utópico de trabajo. Es recordado en la historia de la administración no sólo por sus éxitos, sino por su valor y compromiso por aminorar el sufrimiento de la clase obrera. Se adelantó más de cien años a su tiempo cuando en 1825, defendió los horarios de trabajo reglamentados para todo el mundo, las leyes sobre el trabajo infantil, la educación pública, los instrumentos y el equipo que proporcionaban las compañías, y la participación de los negocios en proyectos de la comunidad.[11]

HUGO MUNSTERBERG Y LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL (1863-1916):

Creó el campo de la psicología industrial; es decir, el estudio científico de las personas trabajando para aumentar al máximo su productividad y adaptación. El proponía el estudio científico de la conducta humana para encontrar patrones generales y explicar diferencias individuales. Munsterberg recomendaba que se usaran pruebas psicológicas para mejorar la selección de los empleados, el valor de la teoría del aprendizaje para desarrollar métodos de capacitación y el

[11] Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A. Fundamentos de Administración, Ed. Pearson Educación, México, 2002

estudio y el estudio de la conducta humana para determinar las técnicas más eficaces para motivar a los trabajadores.[12]

ELTON MAYO Y EL MOVIMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Realizó un experimento en la Cía. Hawthorne de Western Electric en donde estudió el efecto de la relación de la iluminación y la eficiencia de los operarios medida a través de la producción, realizando a un grupo de prueba cambios deliberados de la iluminación, observando que al mejorar la iluminación, su productividad subía. Lo sorprendente fue que continuaban productivos aún con el cambio que posteriormente hicieron en la luz, la producción se mantuvo constante, aún con iguales condiciones de luz, al tratar de resolver el misterio, Mayo inauguró la nueva era de las relaciones humanas.

Otro experimento que realizó:

Eligió dos grupos de personas de 6 chicas cada uno en dónde aplicó periodos de descanso de distinta duración, acorto la jornada de trabajo y se semana, permitiendo que los grupos eligieran los cambios y que escogieran sus periodos de descanso. Como resultado se obtuvo el aumento de la producción en los dos grupos, esto se debió a la atención que ponían a los grupos, la motivación de sentirse tomados en cuenta: efecto Hawthorne
¿Por qué produce reacciones tan fuertes la atención especial y la formación de nexos de grupo?

Mayo hizo entrevistas y descubrió lo más importante:

Los grupos informales (el ambiente social del empleado) tienen una gran influencia sobre la productividad.

Concepto de hombre social: este concepto reemplaza el viejo del "hombre racional" (motivado por necesidades económicas personales) por el de "hombre social" (deseoso de asociaciones gratificadoras).

Aportaciones:

Estudio de la fatiga, de los accidentes de trabajo, rotación de personal condiciones físicas que afectan la productividad del empleado. El nivel de producción depende de la integración social, el comportamiento social de los

[12] Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A. Fundamentos de Administración, Ed. Pearson Educación, México, 2002

trabajadores, la recompensa y sanciones sociales, los grupos informales, las relaciones humanas, la importancia del contenido del cargo, énfasis en los aspectos emocionales.

Los expertos de esta escuela hicieron aportaciones de la motivación individual, relaciones interpersonales en el trabajo y la importancia que tiene el trabajo para el ser humano.

Elton Mayo llegó a la conclusión de que el comportamiento y los sentimientos están estrechamente relacionados, las influencias del grupo afectan mucho al comportamiento individual, que los parámetros del grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor menos importante que las normas, los sentimientos del grupo y la seguridad, para determinar la producción. Estas conclusiones llevaron a que se diera otro énfasis al factor humano para el funcionamiento de las organizaciones y la consecución de sus metas.[13]

III. ENFOQUE NEOCLASICO

A. TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Principales exponentes de ésta teoría Peter F. Drucker (Padre de la administración por objetivos), Willliam Newman, Ernest Dale, Ralph Davis, Louis Allen, Harold Koontz.

Incluye a varios autores, los cuales aceptan íntegramente las pautas filosóficas y metodológicas de los precursores, pudiendo definir dos grandes ramas: Neoclásica de Administración Industrial. (Seguidores de Taylor) y Neoclásica de Dirección y Administración General. (Seguidores de Fayol).

Se centró en la dimensión formal, continuando con la búsqueda de eficiencia, a través de técnicas complementarias o suplementarias de las legadas por los precursores, dejando de lado aspectos informales como conducta y comportamiento.

Precisamente en ésta dimensión ocurrió que los hechos sucedidos transformaron a las organizaciones, obligando a los investigadores a estudiar formas de adaptación y modernización de las técnicas tradicionales de eficiencia y racionalización.

Estos sucesos fueron la 2º Guerra Mundial, la expansión económica de los

[13] Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A. Fundamentos de Administración, Ed. Pearson Educación, México, 2002

Estados Unidos, el constante grado de concentración económica y la evolución del nivel tecnológico.

Ramas de la Escuela Neoclásica

1. **Neoclásica de Administración Industrial Fabril:**

Formada por ingenieros que continuaron desarrollando los métodos y técnicas de Taylor, Gantt y Gilbreth, centrando su atención sobre la fábrica y el estudio de los métodos y tiempos. Autores como Barnes, Nadler y otros, modificaron y desarrollaron estos métodos logrando adaptarse al nuevo entorno.

2. Neoclásica de Dirección y Administración General:

Podemos citar a los siguientes autores: Gulick, Urwick, Mooney, Koontz.

Trataron de dar respuesta a las necesidades referidas a los problemas de dirección de las empresas (en especial a principios, estructura y control).

Metodología desarrollada por los Neoclásicos

Gulick y Urwick mostraron mayor preocupación por el tratamiento de los principios tratando de lograr una aplicación al real problema de las organizaciones.

Gulick expone que la tarea de administrar consta de siete elementos, dos más que Fayol (prever, coordinar, organizar, dirigir y controlar): Planificación, Organización, Formación del plantel, Dirección, Coordinación, Rendición de cuentas, Confección de presupuesto.

La escuela Neoclásica fundamentó la administración únicamente en un conjunto de principios, tratando de ampliar las bases explicativas y de lograr mayor eficiencia normativa en función de una mayor extensión en cuanto al número de principios como también a las aplicaciones de la lista original de 14 puntos enunciada por Fayol.

Así, Urwick determinó 29 principios de administración y Koontz y O´Donnell llegaron a 61.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS: PETER F. DRUCKER

Principales características de este enfoque:

Hace énfasis en la práctica de la administración (búsqueda de resultados concretos y palpables) reafirmación relativa de los postulados clásicos, énfasis en los principios generales de administración: los objetivos deben establecerse claramente y por escrito, las responsables deben deducirse de una forma sencilla, las funciones de los departamentos deben ser homogéneas para que la función sea eficiente y económica, deben existir líneas claras de autoridad, responsabilidad y autoridad claramente definidas por escrito, la responsabilidad debe ir acompañada de autoridad, la autoridad debe delegarse al nivel más próximo posible, el número de niveles de autoridad debe ser el mínimo posible, el número de subordinados que un individuo puede supervisas eficientemente tiene un límite, un solo supervisor, responsabilidad de la autoridad más elevada es absoluta en relación con los actos de los subordinados; énfasis en los objetivos y en los resultados.

También se le conoce como escuela eclética ya que recoge el contenido de casi todas las teorías.

IV. ENFOQUE ESTRUCTURALISTA

A. TEORÍA DE LA BUROCRÁCIA

Max Weber (1949-1920), Robert Merton (1864-1928), Philip Selznick Alvin W. Gouldner, Richard H. Hall, NicosMouzelis.

Nace en 1940 de los escritos del economista alemán Max Weber ya fallecido.

Esta corriente aparece a fines de los años cincuenta y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano cuyo principal exponentes es el sociólogo alemán Max Weber. La corriente estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales. Tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando especial atención a los

aspectos de autoridad y comunicación. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización.

Max Weber adentró su análisis en aquellas áreas de interés en que la economía y la sociología se relacionaban para así poder interpretarlas motivaciones de la conducta. Centró su atención en el poder y la legitimación de la autoridad. Se fundamenta en un concepto de autoridad legítima, a diferencia del concepto clásico de autoridad de origen divino. Considera que es una herramienta para imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras y que hay quienes pueden ejercerla y quiénes no.

Weber distingue tres tipos fundamentales autoridad:

Autoridad tradicional: aquí considera que la aceptación de la autoridad se basa en que siempre se ha procedido de esa forma, la habitualidad de los usos y costumbres le confiere legitimidad. Se centra en el principio de la costumbre y suele reflejarse en instituciones políticas con cargos hereditarios. Quienes ostentan la autoridad están legitimados por la fuerza de la costumbre y gozan desde un tiempo inmemorial de un status especial, los cambios solo pueden producirse si una porción determinada de la población lo desea.

Autoridad carismática: La aceptación de la autoridad proviene de la influencia personal del superior. Se basa en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad. Esta es la propia del líder: el jefe es reconocido como tal por sus cualidades personales excepcionales, tales como el heroísmo, la santidad, el genio. Suele ser residual, Weber indicó que la autoridad carismática, con el tiempo, tiende a convertirse en autoridad tradicional. El Vaticano, el Papa, los cardenales y los obispos son ejemplos de carisma rutinario de la sucesión apostólica.

Autoridad legal-racional: Los individuos aceptan la autoridad porque creen racionalmente en la legitimidad de las normas que conceden el ejercicio del poder. Esas normas regulan el derecho de los individuos que son sujetos activos de la autoridad a ejercer ésta (autoridad) en el contexto de aquéllas (normas) Está basada en el derecho positivo, en el principio de legalidad.

Los tres tipos de autoridad se dan, con mayor o menor fuerza, en todas las sociedades políticas. Hasta los regímenes más puramente carismáticos buscan la apariencia de la legalidad, y en un gran número de los que basan legitimidad

principalmente en el orden legal-racional hay importantes elementos tradicionales.

El modelo de Weber es absolutamente formal y rígido. La autoridad está determinada por los puestos y no por las personas y todas las relaciones que fija entre las personas son las formales, olvidándose del individuo y de sus comportamientos. Así Weber transformó el concepto clásico de autoridad en uno de tipo legal, con el transcurso del tiempo estas reglas terminan formalizándose en normas legales que habrían de determinar la base a la convivencia social, política económica.

Estas autoridades son las que conforman la estructura de las organizaciones.

Weber describió un tipo ideal de organización que llamó burocracia, el cual se caracterizaba por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales.[14]

B. TEORÍA ESTRUCTURALISTA (1950)

Víctor A. Thompson, AmitaiEtzioni, Talcott Parsons, Peter M. Blau, ReinhardBndix, Robert Presthus

Para él la burocracia es totalmente diferente se basa en la organización eficiente por excelencia. Según Merton tiene las siguientes disfunciones: interiorización de las normas y apego extremo a los reglamentos, formalismo, papeleo etc.

El estructuralismo estudia el todo y la relación de las partes en la constitución del todo.

Se concentra en el estudio de la organización, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones sociales para alcanzar un objetivo.

[14] Robbins, Stephen P., DeCenzo, David A. Fundamentos de Administración, Ed. Pearson Educación, México, 2002

Abarca: la organización formal e informal, las recompensas salariales, materiales, sociales y simbólicas, diferentes enfoques de la organización, diversos niveles jerárquicos, diversas organizaciones.

V. ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACION

A. TEORIA DEL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO

Mary Parkerfollet (1868-1933):

Estaba convencida que nadie podía llegar a ser una personas integral, si no pertenecía a un grupo. Sostenía que los empleados y gerentes tienen un propósito común en cuanto a miembros de la misma organización, y que éstas distinciones obstaculizaban la unión.

Oliver Sheldon (1894-1951):

Lo más importante para él, era la responsabilidad de la empresa para con la sociedad. Creía que la empresa debía prestar un servicio a la sociedad y que la ética y los valores era tan indispensable en administración como en economía. Los bienes y servicios debían ser ofrecidos a los precios más bajos compatibles con un buen nivel de calidad.

Chester y. Barnard (1886-1961):

Su tesis era que la empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantienen en equilibrio metas de ellas, así como los objetivos y necesidades del empleado.

MOTIVACION HUMANA

Abraham Maslow, desarrolló la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow .

Frederick Herzberg propuso la Teoría de los dos factores de Herzberg

Ambas se analizarán en la Unidad 5 de Dirección del presente manual.

Douglas McGregor propuso la Teoría X (concepción tradicional del comportamiento humano) y la Teoría Y (Teoría actual.

A partir del paradigma de Hawthorne, la administración ya no puede ignorar, en sus teorías y desarrollos, que el hombre es un individuo pensante y actuante, que quiere participar en las decisiones que se relacionan con su vida laboral y su tiempo, por lo cual demanda dentro de la empresa cierto grado de participación, se vincula con sus compañeros formando grupos, elabora normas y códigos específicos, y exige cierta comprensión.

La escuela de la psicología intento investigar y descubrir todo lo referente al individuo en función de los grupos. Así se incorporaron los conceptos de grupos pequeños, primarios y secundarios, la elaboración de normas grupales, su estructuración, el papel del líder y los aspectos vinculados a la participación y a la resistencia a los cambios.

También existió una escuela de psicología que se dedicó a conocer al individuo como tal.

Todas las acciones, operaciones, decisiones y funciones de la empresa son realizadas por individuos y, en cada caso, concomitantemente pueden generarse las teorías de la administración sobre dicho fenómeno, donde si bien el individuo resulta importante, es tan solo una parte del problema, mientras que para la psicología el individuo es la parte más importante del problema y centra su atención sobre él, reduciendo la organización a un aspecto complementario o quizá secundario.

Teoría X de Mc. Gregor

Las personas tienen aversión para el trabajo, la mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa.

-Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades.

-Es perezoso.

-Busca ante todo su seguridad.

-Su única motivación es el dinero.

Estilo de dirección:

La dirección ante personas de estas características ha de estar basada en el ejercicio de una autoridad formal, donde la dirección señala a cada uno lo que debe hacer y cómo hacerlo, marca los tiempos de realización del trabajo, dicta unas normas a seguir y somete a los empleados a una constante presión, consiguiendo que hagan los esfuerzos necesarios para evitar ser sancionados, correspondiendo estas actuaciones a un estilo de dirección autoritario.

Teoría Y:

El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí.

-No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa.

-Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro. La mejor recompensa es la satisfacción del ego.

-La gente está motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.

-La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.

Estilo de dirección:

El estilo de dirección que se dará en este caso, es una dirección participativa que proporcionara las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos.

Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión.

B. TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (1962)

Leland Bradford, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Richard Beckhard, Warren G. Bennis, Edgar Schein, Blake y Mouton

Conjunto de ideas respecto del hombre, la organización y el ambiente orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo de sus potencialidades. Se sustenta en conceptos dinámicos como: nuevo concepto de organización, cultura organizacional, cambio, desarrollo, fases de la organización y críticas estructurales tradicionales.

VI. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ADMINISTRACION

La investigación de operaciones y la ciencia administrativa.

Al iniciarse la segunda guerra mundial, gran bretaña afrontó problemas que era urgente resolver, así se formaron los primeros equipos de investigación de operaciones (físicos-matemáticos y científicos), reuniendo la pericia de varios especialistas en estos equipos.

Con el advenimiento de la computadora, los procedimientos de la investigación de operaciones fueron formalizados constituyéndose lo que hoy se conoce como escuela de la ciencia administrativa.

Actualmente, éste enfoque en la solución de un problema comienza cuando se llama a un equipo mixto de especialistas para que analice el problema y proponga una solución a la gerencia.

A. CIBERNÉTICA Y ADMINISTRACION

Teoría de Sistemas: Von Bertalanffy (1947), Cibernética Nobert Wiener (1943-1947), Informática (2500a.c.abaco, 1945 Eniac hasta 1981 que IBM comercializa la primera PC.

CIBERNETICA: Es una ciencia interdisciplinaria que ofrece sistemas de organización y procesamiento de información y control que ayudan a otras ciencias.

PRINCIPALES CONCEPTOS DE CIBERNETICA:

Entrada, proceso, salida, feedback, caja negra, la homeostasis: todo organismo posee mecanismos de regulación que le permiten mantener el equilibrio interno frente a las variaciones del ambiente externo., información.

Ventajas: automatización, robótica, informática

Con el advenimiento de la computadora, los procedimientos de la investigación de operaciones fueron formalizados constituyéndose lo que hoy se conoce como escuela de la ciencia administrativa.

Actualmente, éste enfoque en la solución de un problema comienza cuando se llama a un equipo mixto de especialistas para que analice el problema y proponga una solución a la gerencia.

B. TEORIA MATEMÁTICA EN LA ADMINISTRACIÓN

Von Neuman y Morgenstern, Herbert Simon (1947)

Investigación de operaciones (matemática aplicada a problemas administrativos)

El equipo construye un modelo matemático que simula el problema, el modelo muestra en términos simbólicos todos los factores relevantes y cómo se interrelacionan al cambiar los valores de las variables de él, el equipo puede determinar cuáles serán los efectos de cada cambio.

Principales aportaciones:

Teoría de los juegos
Teoría de las decisiones y la existencia de las decisiones programables
Teoría de las colas
Teoría de los grafos (PERT)
Programación lineal
Probabilidad y análisis estadístico

C. TEORIA DE SISTEMAS

Nobert Wiener, L. Von Bertalanffy, Herbert Simmon, Lames E. Rosenzweig, Richard A. Johnson,FremontKast

Surgió por los trabajos de Ludwig Von Bertalanffy entre 1959 -1968. Los sistemas existen dentro de sistemas, son abiertos, las funciones de un sistema dependen de su estructura

Ve a la empresa como algo integral, departamentos que se integran para la toma de decisiones en la unidad. , trata de concebir a la organización como un sistema unitario compuesto de partes interrelacionadas. En vez de ocuparse por separado de las partes de una organización, el enfoque de sistemas da a los administradores como una manera de verla como un todo y como parte de un ambiente externo más amplio.

Algunos conceptos claves de este enfoque:

Subsistema:

Son las partes que constituyen un sistema global, y cada sistema a su vez puede ser un subsistema de uno todavía mayor.

Sinergia:

Significa que el todo es mayor que la suma de sus partes, es decir, que al cooperar e interactuar los departamentos individuales de una empresa, se vuelven más productivos que si actuaran en forma aislada.

Sistemas abiertos y cerrados:

Un sistema es abierto si interactúa con su ambiente, se le considera cerrado si no lo hace. Todas las empresas interactúan con su ambiente, pero lo hacen en forma variable. (Límites, fronteras)

Flujo:

Un sistema tiene flujo de información, materiales y energía; todas éstas entran desde el ambiente en forma de insumos y salen en forma de productos.

Retroalimentación:

Es la clave de los controles del sistema. Al llevarse a cabo las operaciones del sistema, la información es enviada a las personas apropiadas o tal vez a una computadora para que el trabajo sea evaluado y de ser necesario, corregido.

Enfoque de contingencias:

De acuerdo a este enfoque, la función del gerente consiste en identificar cuáles técnicas, en determinada situación y en un momento y circunstancias particulares contribuirán a la obtención de las metas de la administración.

La teoría de contingencias:

Significa que debemos tener consciencia de la complejidad de cada situación y participar activamente en la determinación de lo que más conviene en cada caso.

Aportaciones:

Sus técnicas son una parte bien establecida de la metodología de la solución de problemas que se usa en la mayor parte de las organizaciones., por ejemplo: cada cuando hay que hacer un pedido.

Limitaciones:

La ciencia administrativa no llega a la etapa en que pueda ocuparse debidamente del aspecto humano de la empresa. Sus aportaciones han sido de gran utilidad en las actividades de planeación y control, pero son deficientes en lo referente a organización, dotación de personal y dirección de la empresa.

VII. ENFOQUE SITUACION

VIII. AL

A. TEORIA SITUACIONAL (1962)

William R. Dill, William Starbuck, James D. Thompson, Paul R. Lawrence, Jay W. Lorsch, Tom Burns

Hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar con eficacia los objetivos de la organización

A partir de una serie de investigaciones llevadas a cabo en los Estados Unidos y en Inglaterra en los años ’50 a diversas empresas buscando modelos de estructuras organizacionales más eficaces. Asimismo, porque los investigadores llegan a la conclusión que los diversos enfoques o teorías no tenían respuestas para todas las situaciones, no eran completas del todo, eran incapaces de ayudar a las empresas a ser más eficientes.

En 1958, William R. Dill publica un artículo titulado “Environment as an Influence on Managerial Autonomy”, está bien claro que trata de la influencia del ambiente. También en ese año la inglesa Joan Woodward realizó en su país una investigación a cien empresas para verificar si aplicaban en la práctica los principios administrativos propuestos por las diversas teorías.

En 1961, los sociólogos Tom Burns y G. M. Stalker plasman en su obra “The Management of Innovation” el resultado de la investigación a veinte empresas inglesas sobre su relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo, llegando a clasificar dos tipos de empresas: las mecanicistas y las orgánicas. Las primeras burocráticas, cerradas, para ambientes estables y las segundas flexibles, abiertas, para ambientes inestables.

En 1962, Alfred D. Chandler, Jr. (más conocido como el padre de la estrategia), en su obra “Strategy and Structure”, llega a la conclusión que el ambiente influye en la estrategia y que ésta utiliza la estructura organizacional.

Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch son los padres de la Teoría Situacional no sólo por sus diversas obras: “Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration” (1967), “Developing Organizations: Diagnosis and Action” (1969) y “Studies in Organization Design” (1970); sino por sus investigaciones realizadas en 1972 relacionadas a la confrontación organización-ambiente a diez empresas, llegando a la conclusión que no hay una sola manera de organizar, que las organizaciones deben adecuarse a las situaciones ambientales.

En el trabajo diario del administrador éste siempre se pregunta cuál será la

mejor manera de hacer su labor, hay muchas interrogantes que no tienen solución en los libros o manuales. La Teoría Situacional (TS) asume que no hay una respuesta universal a todas las inquietudes porque las organizaciones, las personas y las situaciones varían y cambian constantemente.

Así, para hacer lo correcto el administrador depende de una serie de variables en un ambiente interno y externo crítico y complejo.

La Teoría de Sistemas es la primera teoría que pone énfasis en lo que es la relación organización-ambiente. Se puede definir el ambiente de dos maneras:

a) Como un conjunto de personas, grupos y organizaciones que tienen relaciones de intercambio con una organización

.
b) Como un conjunto de condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.

El ambiente puede proporcionar recursos y oportunidades, pero también puede proporcionar limitaciones y amenazas, estos extremos ya forman parte de la estrategia organizacional.

Las variables que presentan mayor impacto sobre las organizaciones son:

1. El tamaño de la organización.

2. Adaptación al ambiente.

3. Las tareas.

4. Las personas.

5. Las estrategias.

6. La tecnología usada.

Por lo tanto, la Teoría de Sistemas es la última teoría conformante de la Teoría General de la Administración (TGA) que trata de las diversas situaciones y contingencias y sus resoluciones por parte del administrador tomando en cuenta los cambios ambientales que sufre la organización.

PRINCIPIOS

1. Es situacional porque depende de situaciones y circunstancias diversas, prácticamente rechaza los principios universales de administración. No hay nada absoluto, todo es relativo.

2. Es una teoría que admite que no hay “una única mejor manera” de administrar en una situación dada y que hay variables situacionales de ambientes internos y externos que impactan en la práctica administrativa.

3. La Teoría de Sistemas pone de relieve las relaciones lógicas del tipo “si...entonces”. “Si” esta variable situacional existe, “entonces” esta es la acción que deberá tomar un administrador. Por ejemplo, si soy gerente de producción y cuento, por limitaciones presupuestarias, con maquinaria obsoleta, entonces tengo que dirigir o tomar decisiones de una manera distinta a que tuviera maquinaria de última tecnología.

4. La Teoría de Sistemas tiene mucho en cuenta el diseño de la organización que es la estructura de la empresa. Dado los cambios continuos su estructura debe ser flexible y adaptable al ambiente.

CUESTIONARIO

1. ¿Según tu punto de vista la administración es una ciencia o un arte?

2. Desarrolla una definición propia de la administración

3. Explica ¿Cuál es la importancia de la administración? Menciona tres ejemplos reales en donde la hayas aplicado.

4. ¿Quién es considerado como el padre de la administración científica y cuáles fueron sus principales aportaciones?

5. ¿Quién es considerado el padre de la administración moderna y cuáles fueron sus principales aportaciones?

6. ¿Quién es el principal exponente del enfoque humanístico y qué diferencias existen entre éste enfoque y el enfoque clásico de la administración?

7. ¿Por qué la teoría neoclásica de la administración también se le conoce como teoría ecléptica de la administración?

8. ¿Quién es considerado el padre de la administración por objetivos y en qué año nace esta teoría?

9. Explica en qué consiste la teoría de la burocracia y quién es su principal exponente

10. Menciona las teorías que se desarrollaron durante el enfoque del comportamiento en la administración y quiénes fueron sus exponentes

11. En qué consiste el enfoque sistémico de la administración y que teorías se desarrollaron.

12. Explica la teoría situacional

CASO PRÁCTICO:

El Lic. Alfredo Pérez y el Ingeniero Manuel Bejarano han trabajado durante ocho años en una empresa fabricante de productos de belleza. El Ing. Bejarano es gerente de producción y conoce muy bien el proceso de fabricación. El Lic. Pérez tiene mucha experiencia en ventas y es el actual gerente administrativo de la compañía. Los dos son buenos amigos y reunieron un capital de 10 millones de pesos. Además el Ing. Bejarano fabricó un champú de manzanilla que tiene un costo muy bajo y de muy buena calidad. Por tanto, decidieron independizarse y establecer una empresa a la que llamarán Cosméticos Bella, S.A.[15]

1. ¿Qué teorías de la administración podrían ser aplicadas por parte de la dirección de ésta empresa fundamente?

[15] Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración casos y prácticas, Ed. Trillas.

2. ¿En qué etapas del proceso administrativo se aplicarían dichas teorías y por qué?

1.4 EMPRESA

Es un ente económico creado para satisfacer las necesidades de los clientes ya sea con una finalidad lucrativa o no lucrativa.

La empresa cumple con varios objetivos que se describen a continuación:

- Económicos: pagar impuestos para contribuir al gasto público, la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores.

Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

- Sociales, la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad, incrementar la calidad de vida de la sociedadcontribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico, cuidar el medio ambiente, contribuir al desarrollo sostenible y sustentable, contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

- Técnicos, Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos, propiciar la investigación y el mejoramiento de la tecnología.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica.

La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir

compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas.

Por el sector económico en que estén encuadradas

La actividad económica de un país se puede dividir en tres grandes sectores: primario, secundario y terciario.

- Sector primario: En este grupo de empresas se incluirían las empresas extractivas (mineras, pesqueras, agrícolas, ganaderas y forestales).
- Sector secundario: En este sector se encuadra a todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario y también fabrican nuevos productos (conservas, maquinaria, siderometalúrgica, etc.).
- Sector terciario: En este sector se encuadran las empresas de servicios, tales como bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos y las empresas comerciales dedicadas a la compraventa.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad o giro que desarrollen, en:

- Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

  - ✓ Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
  - ✓ Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:

- De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
- De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

❖ Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- ✓ Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.
- ✓ Minoristas (detallistas): Venden al por menor.
- ✓ Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

❖ Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- ✓ Transporte
- ✓ Turismo
- ✓ Instituciones financieras
- ✓ Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- ✓ Servicios privados (asesoría
- ✓ Educación
- ✓ Finanzas
- ✓ Salud

Según la procedencia de capital

❖ Privada: si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)´

❖ Empresa pública: si el capital y el control está en manos del Estado

- ✓ Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, Nacional Financiera (Nafin).

- ✓ · Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.
- ✓ · Descentralizadas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, CFE., ISSSTE, Banco de México.
- ✓ · Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, CESPT, DIF Estatal.

❖ · Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

De acuerdo a su constitución legal

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

❖ Personas físicas: si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

❖ Personas morales: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación se clasifican en:

- ✓ Sociedades mercantiles, unión de dos o más personas con un fin común de especulación comercial y finalidad lucrativa, regidas por la Ley General de Sociedades Mercantiles las cuales reconoce las siguientes: sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple, sociedad de

responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad en comandita por acciones y sociedad cooperativa.

- ✓ Sociedad civil, son aquellas sociedades conformadas generalmente por grupos de profesionistas sin una especulación comercial pero si con ánimo de lucro por ejemplo: Colegio Particular Niños Héroes, S.C., Hospital Santa Rosa, S.C., Bufette Jurídico y Contable, S.C.

- ✓ Asociaciones civiles, son aquellas sociedades conformadas para brindar un servicio o bienestar a la comunidad, sin especulación comercial y sin fin lucrativo, por ejemplo: Alcohólicos anónimos, A.C., Asociación de Niños con Cancer, A.C., etc.

De acuerdo a su tamaño o magnitud

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc.

El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

La clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009. Establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del obtenido del número de trabajadores multiplicado por 10%; más el monto de las ventas anuales por 90%.

Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas.

Estratificación				
Tamaño	**Sector**	**Rango de número de trabajadores**	**Rango de monto de ventas anuales (mdp)**	**Tope máximo combinado***
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta	93

			$100	
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.01 hasta $250	250

*Tope

Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009.[16]

Según el origen de sus inversionistas

- Nacionales: aquellas que se forman por la iniciativa y aportación de capitales de los residentes del país, por ejemplo: Bimbo,, Soriana, Marinela, etc.
- Extranjeras o transnacionales: son las que operan en el país aunque sus capitales son aportados por extranjeros a través de la inversión extranjera directa, por ejemplo: Pepsi Cola, Coca Cola, FordCo,etc.
- Mixtas: son aquellas que se crean con la alianza de empresarios nacionales y extranjeros, asociándose y fusionando capitales, por ejemplo: Sabritas, s de R.L.
- Multinacionales: Se diferencian de las transnacionales, ya que se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes. Se forman con capital público de varios países y se dedica a un giro que beneficie a los países participantes, ejemplo: Naviera Multinacional del caribe que realiza operaciones de flete y trasporte para las naciones del área.

16http://www.observatoriopyme.org/encuestas-y-estudios/clasificacion-de-las-empresas-de-acuerdo-a-su-tamano-en-mexico/

De acuerdo al criterio económico

- Nuevas: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del país.
- Necesarias: Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- Básicas: Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- Semibásicas: Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- Secundarias: Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

1. 5 ÁREAS BÁSICAS FUNCIONALES

Están relacionadas directamente con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Un área funcional es el conjunto de funciones, actividades y responsabilidades realizadas en un departamento o área de la organización.

Para representar las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan organigramas, la organización de cada empresa dependerá de su tamaño y giro, ya que no serán las mismas áreas que conformarán una empresa comercial, industrial y de servicios en la Unidad de Organización se explican con mayor profundidad los diferentes tipos de departamentalización y las empresas en dónde se pueden observar este tipo de estructuras.

A continuación se mencionarán de las actividades de las principales áreas de la empresa:

1 Producción
2 Mercadotecnia
3 Finanzas
4 Admón. De Recursos Humanos

Producción

Fórmula y desarrolla los métodos más adecuados para la Elaboración del producto al suministrar y coordinar, mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas. Al área de producción también se le denomina administración de operaciones o administración de manufactura.

Esta función comprende todos los procesos que se realizan desde que llega la materia prima hasta que esta se convierte en producto terminado.

Sus funciones
1-Ingeniería de producto
   a) Diseño del producto
   b) Pruebas de Ingeniería
   c) Asistencia a mercadotecnia

2-Ingeniería de planta
3-Ingeniería industrial
4-Planeación y control de la producción
5-Abastecimientos
6-Fabricación
7-Control de calidad

Cabe aclarar que cuando nos referimos a una empresa de servicios, el área de producción no se encuentra ya que no se dedican a la transformación de la materia prima en un bien, sino a brindar un servicio en especial por tal motivo las áreas en las que se pueda dividir este tipo de empresas puede variar dependiendo su actividad ya que no la estructura orgánica no será igual si es un Hospital que una Institución Educativa, en este apartado tocamos de manera general las áreas más comunes en las que se divide una empresa pero, la estructura orgánica dependerá de cada caso en específico.

Mercadotécnia

Reunir los factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo de tal forma que este a su disposiciones el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio adecuado.

La mercadotecnia puede definirse como el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuado, y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente.

Funciones:
1-Investigación de mercados
2-Planeación y desarrollo de producto
3-Precio
4-Distribución y logística
5-Ventas
6-Comunicación

Finanzas

Obtención de fondos y del suministro del capital necesario que se utiliza en el funcionamiento de la empresa.

La finalidad del área financiera es obtener recursos monetarios, invertirlos y asignarlos adecuadamente, así como registrar las operaciones, representar los resultados de la operación y cumplir con las obligaciones fiscales.

Funciones:
1-Financiamiento
2-Contraloría

Gestión del Talento Humano

Conseguir y conservar un grupo humano de trabajo, cuyas características vayan de acuerdo con los objetivo de la empresa.

En el área de personal, recursos humanos, gestión del talento humano o administración de capital que son los nombres que ésta área puede recibir el las empresas, se encarga realizar las actividades tendientes a coordinar y optimizar

las actividades, los conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

1-Contratación y empleo
2-Capacitación y desarrollo
3-Sueldos y salarios
4-Relaciones laborales
5-Servicios y Prestaciones
6-Higiene y seguridad
7-Planeación de recursos humanos[i17]

CUESTIONARIO:

1. Define qué es una empresa

2. Explica la importancia que tienen las empresas en el desarrollo económico del país.

3. ¿Cuáles son los problemas que enfrentan las empresas en nuestro país?

4. Investiga ¿Cuáles son las características de las microempresas, pequeñas y medianas empresas y grandes empresas?

5. ¿Qué características consideras que deba tener un empresario?

17http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesAreasBasicasEmpresa

6. ¿Cuáles la responsabilidad social y económica de un empresario?

7. Lea nuevamente el CASO PRÁCTICO NO. 1, ¿Qué tipo de empresa es clasifíquela de acuerdo con el capital, giro, tamaño y constitución?

8. Enliste los recursos que necesita la empresa Cosméticos Bella para establecerse?

9. Mencione qué áreas de actividades y subfunciones debería contar la empresa Cosméticos Bella?

10. Investiga 10 empresas y clasifícalas de acuerdo con los criterios anteriores en el siguiente cuadro

EMPRESA	SECTOR ECONÓMICO	GIRO	PROCEDENCIA DE CAPITAL	COSTITUCIÓN	TAMAÑO

UNIDAD II

PLANEACIÓN

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS A DESARROLLAR: Identificar el proceso de planeación. Explicar cada uno de las fases del proceso de planeación. Utilizar los componentes de la planeación.

2.1 CONCEPTO, IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

La planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

La planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro[18].

Analizaremos los elementos de la definición:

* Objetivo. El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

* Cursos alternos de acción. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

* Elección. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

* Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

La planeación y el control son inseparables, son los gemelos idénticos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (resultado de la tarea de control), a no ser que primero sepan a dónde quieren ir (parte de la tarea de planificación). Así, los planes proporcionan los estándares de control.

Generalización de la planeación

La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si a los gerentes no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

[18] MUNCH GALINDO, Lourdes. Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, Octava Edición, México 2010

Es interesante observar que en los estudios de satisfacciones laborales, un factor principal del éxito de los supervisores en el nivel inferior de la organización era el grado de su habilidad para planear.

Aunque todos los gerentes planean, el programa de trabajo para los supervisores de primera línea difiere del plan estratégico desarrollado por los gerentes de alta dirección.

Roger Smith, el presidente de la General Motors planeó la gran estrategia de producir automóviles pequeños en Japón y en Corea. Aunque los ejecutivos de alto nivel planean la dirección general de una organización, los gerentes a todos los niveles deben preparar sus planes para que contribuyan a los propósitos generales de la organización[19].

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

[19] KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, Onceava edición, México 2001.

- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN

Las características más importantes de la planeación son las siguientes:

1.- La planeación es un proceso permanente y continúo: no se agota en ningún plan de acción, si no que se realiza continuamente en la empresa. En algunos autores, la planeación es más una actitud de mentalidad orientada hacia el futuro que un conjunto de planes y programas de acción.

2.- La planeación esta siempre orientada hacia el futuro: la planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con esta. En el fondo, la planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto de planeación. Dado que el pasado ya no es y el presente deja de ser, la planeación debe preocuparse por el futuro.

3.- La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión. En cierto sentido, la planeación limita las alternativas de decisión y reduce gran parte de la libertad para decidir, pero

en compensación infunde mayor dosis de seguridad y consistencia en las elecciones realizadas.

4.- La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales. Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón. Aunque el curso de acción seleccionado puede tener duración corto, mediano o largo plazo y amplitud desde la empresa como totalidad hasta determinada unidad de trabajo- muy variable, su elección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras y de las posibilidades de ejecución y realización.

5.- La planeación es sistémica: la planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad (si la planeación se elaboró en el nivel organizacional) o una unidad como totalidad (si se elaboró en el nivel de ejecución). Esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboró, sin omitir las relaciones externas e internas.

6.- La planeación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando. La planeación debe ser iterativa, pues supone avances y retrocesos, alteraciones y modificaciones, en función de los eventos e inesperados que ocurran en los ambientes interno externo de la empresa o de la unidad.

7.- La planeación es una técnica cíclica: la planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la plantación permite condiciones de evaluación y medición para establecer nueva plantación con información perspectivas más seguras y correctas. Así mismo, reduce la incertidumbre y aumenta la información.

8.- La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás: está estrechamente ligada a las demás funciones – organización,

dirección y control -, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

9.- La planeación es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previos. Dado que la eficacia se haya ligado al logro de los objetivos deseados, es necesario integrar, sincronizar y coordinar las diversas actividades de los distintos órganos o unidades para conseguir los objetivos finales. La planeación permite esa coordinación e integración.

10.-La planeación es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

- *Requiere actividades con orden y propósito:*

Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo. Se destaca la utilidad del logro. La diferencia es la utilidad del logro. La planeación distingue entre la acción y el logro.

- *Señala la necesidad de cambios futuros:*

La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente a evitar la entropía o tendencia a dejar que las cosas corran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.

- *Contesta a las preguntas "y qué pasa sí…":*

Tales preguntas permiten al que hace la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.

- *Proporciona una base para el control:*

Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.

- *Ayuda al gerente a obtener status:*

La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.

DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

- La planeación está limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.

- La planeación cuesta mucho: Algunos argumentan que el costo de la planeación excede a su contribución real.

- La planeación tiene barreras psicológicas: Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.

- La planeación ahoga la iniciativa: Algunos creen que la planeación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

- La planeación demora las acciones: Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento.

- La planeación tiene limitado valor práctico: Algunos afirman que la planeación no sólo es demasiado teórica, sino que son más prácticos otros medios.

EL TIEMPO Y LA PLANEACIÓN.

El tiempo es un integrante esencial de un plan. Determinar lo que debe hacerse implica decidir cuándo y dentro de qué límites de tiempo deben efectuarse las actividades. El curso completo de acción puede determinarse por la necesidad de llevar a cabo un trabajo en un plazo definido. Al hablar de tiempo en la

planeación, tampoco debemos olvidar que ésta se divide en a corto, mediano y largo plazo. La diferencia entre ellas es la siguiente:

- La planeación a corto plazo generalmente es de un año.
- La planeación a mediano plazo es de uno a tres años.
- La planeación a largo plazo es de más de tres años.

La planeación efectiva a largo plazo no es un trabajo fácil. El desafío está en lograr una relación factible entre el producto y el plan de mercadeo, y en expresarlo en términos económicos, de tal manera que las decisiones puedan ser hechas con una visión hacia el futuro, satisfaciendo los objetivos financieros. Normalmente, en el proceso de planeación, los objetivos financieros deben transmitirse de arriba hacia abajo.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

Los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción.

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales.

Principio de la universalidad.

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

Principio de racionalidad.

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan alcanzarse y también los recursos necesarios para lograrlos.

El principio de la precisión.

Los planes deben formular con la mayor precisión posible. Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes,

será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

El principio de la flexibilidad.

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión. Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

El principio de la unidad.

Los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Si el plan es principio de orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

El principio de factibilidad.

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

El principio de compromiso.

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

Principio de factor limitante.

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

Principio de inherencia.

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

Principio del cambio de las estrategias

Cuando un plan se extiende en relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción y consecuentemente las políticas, programas, presupuestos, etc.

2.2 ETAPAS DE LA PLANEACION

2.2.1 PROPÓSITOS O MISIONES:

Harold Koontz utiliza el término de propósitos y misiones indistintamente, sin embargo muchas empresas establecen de forma separada la misión, visión y propósitos con la finalidad de crear su propia filosofía que será parte de la cultura empresarial la cual la distinguirá de otras empresas y como complemento los valores que busca que sus empleados demuestren.

Cada tipo de operación organizada tiene (o al menos debería tener para ser significativa) propósitos o misiones. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes y servicios. El

propósito de un departamento de carreteras estatales es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales.

Misión

Es la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social, así como las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social.

La misión de la empresa es una visualización interna de la misma, aunque su determinación es variable los pasos para desarrollar la misión son los siguientes:

- Evaluación del pasado y presente de la empresa.
- Obtención de los participantes en la empresa acerca de la dirección futura.
- Equilibrio entre las necesidades tanto para los inversionistas, sus empleados, clientes, sociedad y al medio ambiente.
- La descripción del negocio y de los bienes y/o servicios.[20]

Analicemos la misión del TESOEM

Formar profesionales, docentes e investigadores, con preparación científica, tecnológica y humanística, para contribuir a elevar la calidad de vida de la sociedad.

Indica para qué fue creada la institución: **Formar profesionales, docentes e investigadores.**

El beneficio que brindará a los alumnos, docentes e investigadores: **preparación científica, tecnológica y humanística.**

Y por último el beneficio que brindará a la población: **contribuir a elevar la calidad de vida de la sociedad.**

Visión:

[20]Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, Sexta edición.

Por otro lado la visión futura de la empresa, es decir, lo que desea reflejar la empresa a sus clientes, proveedores, competencia y a la sociedad.

Analicemos la visión del TESOEM:

Ser una institución líder en la formación tecnológica, cuyos egresados a nivel de licenciatura y posgrado contribuyan al desarrollo del oriente del Estado de México.

¿Cómo desea la Institución qué sea reconocida? Como **una institución líder en la formación tecnológica.**

Logrando con ello que sus **egresados a nivel de licenciatura y posgrado contribuyan al desarrollo del oriente del Estado de México.**

Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro.

La mayoría de los propósitos tienden a existir durante todo el ciclo de vida de la empresa, sin embargo, algunos pueden sufrir modificaciones o alteraciones debido a los retos cambiantes que implica la operación de cualquier grupo social. Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan. Los propósitos son parte de la acción inicial de un organismo social; las cuatro características que se presentan en el siguiente cuadro lo diferencian de los objetivos:

Características que diferencian a los propósitos de los objetivos

- Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- Son genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos; permanentes.
- Permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- Son semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado

La importancia de los propósitos es la siguiente: Sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes, permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción

que deben seguir al formular los planes e identificar a la empresa ante el personal y la sociedad.

A fin de sustentar la misión de la empresa también se desarrollan valores corporativos, son muy importantes ya que constituyen la forman que la empresa se percibe a sí misma y a quienes la integran y rodean.

Actividad 5: Investiga la misión, visión, valores y propósitos de una empresa y coméntala con tus compañeros, analiza si cumple con las pautas que se mencionaron anteriormente.

Evidencia: Investigación de la misión, visión y valores de una empresa.

2.2.2. INVESTIGACIÓN

En ésta etapa se trata de allegar de la información necesaria, de los acontecimientos tanto internos como externos que afectaran la marcha de la empresa.

A través de la obtención de la información se podrá advertir oportunidades para la empresa.

Se debe conocer la posición en la que nos encontraremos a la luz de los puntos fuertes y las debilidades, comprender porque se desea reducir la incertidumbre y saber cuáles son las expectativas de ganancias. La fijación de objetivos realista depende de este conocimiento, la planeación exige un diagnóstico realista de la situación de las oportunidades.

Por esto es conveniente hacer un estudio preliminar de las oportunidades futuras y la capacidad de verlas con claridad y por completo, un conocimiento de dónde estamos y de nuestras fuerzas y debilidades y comprender los problemas que se quieran resolver, así como saber lo que se desea lograr, buscando establecer objetivos posibles.

Como ejemplo, podemos citar a IBM, cuando esta empresa empezó a incursionar en el medio, existía mucha competencia y la empresa no tenía mucha experiencia y la amenaza provenía de poderosas compañías, los colaboradores de IBM decidieron hacer de esta empresa una ganadora en el

mercado comercial, por lo cual trabajaron duro en la fuerza de ventas, de esta manera la satisfacción del cliente se tomó como pilar básico para la compañía, hecho que le generó su posterior éxito en el mercado.

2.2.3.- DESARROLLO DE PREMISAS

Premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse, de hecho el principio básico de las premisas de planeación es cuanto mayor sea el número de personas encargadas de la planeación que entiendan y estén de acuerdo en utilizar las premisas congruentes del proceso, tanto más coordinada será la planeación de la empresa.

Desarrollar, divulgar y obtener acuerdos para utilizar premisas críticas de planeación, estas son: pronósticos, políticas aplicables básicas y planes existentes en la compañía. Son supuestos a cerca del medio ambiente en el que debe ejecutarse el plan.

Para el desarrollo de estas premisas es importante tener en cuenta preguntas como: ¿Cuál será el mercado?, ¿Qué volumen de ventas manejaré?, ¿Qué precios?, ¿Qué avances tecnológicos debo conseguir?, ¿Qué costos?, ¿Cómo financiaré la expansión?, ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?, entre otras preguntas globales que debemos hacer.

No es rentable ni realista hacer suposiciones sobre cada detalle del ambiente futuro de un plan debido a que el futuro es muy complejo. Por consiguiente las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estratégicas para un plan, es decir aquellas que influyen más en su operación.

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede saber con plena certeza cuáles serán los ambientes externo e interno de incluso la próxima semana y mucho menos de los años por venir. En consecuencia, se deben establecer supuestos o pronósticos sobre las condiciones previsibles.

Variables controlables o internas de la empresa (ambiente interno).

Es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa que está definido por una serie de variables controlables ya que dependerán de las

decisiones y acciones que tome la Dirección de la empresa y que por tanto pueden ser modificadas por ésta.

Con la finalidad de determinar las fortalezas y debilidades de una empresa o en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización de productos y servicios, los recursos financieros, humanos, tecnológicos, materiales y financieros, la imagen de la compañía, la estructura y clima organizacional, el sistema de planeación y control de las relaciones con los clientes, etc.

Variables incontrolables o externas de la empresa (ambiente externo).

Se les llama variables incontrolables porque todos factores externos a la empresa que pueden afectar el desarrollo de los planes no pueden ser modificados por la empresa, pero si puede tomar medidas para afrontarlos de la mejor manera y aprovechar en todo caso las oportunidades y disminuir las amenazas a través de estrategias.

Esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos, geográficos, ambientales, etc. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado.

Por ejemplo en el 2009 se presentó una epidemia en México del virus de la influenza A H1N1, que provocó el cierre durante unos días de muchas empresas como restaurantes, cines, teatros, escuelas, etc. ocasionando grandes pérdidas de dinero para éstos giros lo cual fue una amenaza, sin embargo para otro tipo de empresas como la industria farmacéutica, industria de limpieza, etc. fue una oportunidad derivada de la necesidades de la población, aumentándose en esas fechas la venta de productos de limpieza, geles antibacteriales, cubrebocas, etc.

Koontz y Weihrich, establecen que las premisas se determinan después de los objetivos, en mi opinión esto dependerá de cada empresa ya que el cambiar la secuencia de estos dos pasos no interfiere en los resultados.

2.2.4 - OBJETIVOS:

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control.

Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes. Un objetivo administrativo es la meta que se persigue en un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos:

Meta,
Ámbito
Carácter definitivo y
Dirección.

Desde el punto de vista del gerente, la mira que va a perseguirse debe ser identificada en términos claros y precisos.

No se habrá de confundir una meta con el área general de las actividades deseadas el hacerlo así pone el énfasis en los medios, no en la mira. El ámbito de la meta que se persigue está incluido en la declaración de los límites o restricciones prescritos que deberán observarse.

Así mismo, un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.

Por último, la dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que se deben buscar y aparta estos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para

los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuáles son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día, y usándolos con eficacia en su trabajo administrativo.

Los objetivos deben centrarse en puntos clave de resultado como las siguientes:

1. Rentabilidad,
2. Posición en el mercado,
3. Productividad,
4. Liderazgo del producto,
5. Desarrollo del personal,
6. Actitudes de los empleados,
7. Responsabilidad pública,
8. Equilibrio entre los planes a corto y a largo plazos.

Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía.

Clasificación de los objetivos

La administración por objetivos también puede dividirse en cuatro clasificaciones:

1. Los objetivos primarios por lo general están relacionados con una compañía, no con un individuo. Proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando

una utilidad es ejemplo de un objetivo primario. Al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean, y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.

La meta primaria de un fabricante de colchones es proporcionar una línea de colchones que se consideren deseables en el mercado; el objetivo primario de un departamento de este fabricante es producir determinado número de partes para los colchones diaria o semanalmente. En esta forma puede seguirse la pista del objetivo primario al nivel de asignación de trabajo ejecutada, en los objetivos individuales alcanzadas por el empleado individual.

2. Los objetivos secundarios ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.

Los objetivos que se refieren a análisis, consejo e interpretación son ilustrativos. Su contribución es indirecta porque apoyan las metas dirigidas por los objetivos primarios.

Los objetivos secundarios, igual que los primarios son de naturaleza impersonal. Por ejemplo, la determinación de desarrollar y poner en el mercado un nuevo producto cada tres años podría ser un objetivo secundario que apoyara al objetivo primario de proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad.

3. Los objetivos individuales, como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome, se alcanzan siendo subordinados a los objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales.

La mayoría de los objetivos individuales son económicos (dinero, necesidades materiales), psicológicos (status reconocimiento), o recompensas no econ6micas para el uso de los recursos personales de tiempo, habilidad y esfuerzo.

Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes y bastante complejas; se discutirán después con mayores detalles. Vender tres nuevos contratos al mes durante seis meses y ganar un viaje de vacaciones o mantener una posición de alto nivel en una compañía a lo largo de muchos años son ejemplos de objetivos individuales, que existen para todo individuo particular en una organización.

1. Los objetivos sociales se refieren a las metas de una organización para la sociedad.

Cómo establecer objetivos:

Establecerse en términos cuantitativos, es decir se deben ser verificables, especificar cantidades que permitan cuantificar o comparar los resultados, deben estar en condiciones de responder a la siguiente pregunta ¿Cómo puedo saber al final del periodo si el objetivo se cumplió?

Deben ser realistas, retomando el principio de factibilidad los objetivos deben ser alcanzables.

Deben ser precisos, estableciendo fechas, cantidades, dando respuesta a las siguientes preguntas ¿Qué se desea lograr?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto?, ¿Dónde?, ¿Responsable?

Deben ser claros y entendibles.

Ejemplos:

Las metas a corto plazo por lo general se extienden a un año o menos. La meta de la compañía de alcanzar $3 millones de ventas para el año de 2012.

Vender tres nuevos contratos en el mes de marzo 2012, son ejemplos de objetivos a corto plazo.

Las metas a mediano plazo por lo general cubren períodos de uno a tres años, y los objetivos a largo plazo se extienden más allá de los cinco años.

Crecer a ocho oficinas regionales de 2012 al 2015 es un objetivo a mediano plazo, en tanto que buscar establecerse en 10 países extranjeros para el año 2020 es un objetivo a largo plazo.

2.2.5 ESTRATEGIAS

Durante años el ejército usó la palabra "estrategias" para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. Aunque el término "estrategias" todavía tiene usualmente una connotación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa.

Tres definiciones denotan los usos más comunes del término estrategias:

1. Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales,

2. El programa de objetivos de una organización así como las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos.

3. La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

Así, una compañía tiene que decidir en qué tipo de negocios va a estar. ¿Es una compañía de transporte o una firma ferrocarrilera? ¿Es un fabricante de recipientes o de cajas de papel? También tiene que decidir su meta de crecimiento y la rentabilidad deseada. Una estrategia podría incluir políticas tan

importantes como las de vender directamente en vez de hacerlo mediante distribuidores, concentrarse en productos patentados o tener una línea completa de automóviles, como la General Motors lo decidió hace muchos años.

Por lo tanto, el propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo ha de lograr la empresa sus objetivos, ya que ésta es tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores. Pero las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción.

Principalmente consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción, especialmente los que no son muy evidentes, ya que en muchas ocasiones la alternativa razonable que no es muy obvia puede ser la mejor. El problema no radica en encontrar alternativas sino en reducir su número para analizar las más prometedoras. Con base al análisis de los ambientes externo e interno.

Una herramienta utilizada en la planeación estratégica es la MATRIZ FODA o (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS).

La cual consiste en identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa ya determinadas durante las etapas de investigación y desarrollo de premisas, así como los cursos de acción a seguir para lograr los objetivos aprovechando al máximo las fortalezas de la empresas y las oportunidades que se presentan en el medio ambiente externo y reduciendo al mínimo las debilidades y amenazas que pudiera tener la empresa.

A continuación se muestra una imagen de dicha matriz.

MATRIZ FODA

Factores internos / Factores externos	FORTALEZAS: Son todas aquellas cualidades internas o puntos positivos con los que cuente la empresa	DEBILIDADES: Son aquellos puntos en donde la empresa requiere mejorar ya que.
OPORTUNIDADES: Son situaciones externas a la empresa que pueden representar un ventaja.	ESTRATEGIA (FO) maxi-maxi: Son cursos de acción que la empresa puede desarrollar aprovechando las fortalezas con las que cuenta y las oportunidades del medio externo.	ESTRATEGIA (DO) mini- maxi: Estrategia en donde se aprovechan las oportunidades para disminuir las debilidades.
AMENAZAS:	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)

Son circunstancias ajenas a la empresa que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos.	maxi-mini: Utilizar las fortalezas para disminuir las debilidades.	mini-mini: Es la estrategia más pesimista ya que pretender disminuir debilidades y amenazas.

Ejemplo: **FODA**

Factores internos Factores externos	FORTALEZAS: Patentes Marcas registradas Relaciones con proveedores de origen Clientes cautivos Imagen de la organización Base de datos de clientes exclusivos Experiencia de comercialización en Centroamérica	DEBILIDADES: Poco capital Procesos productivos lentos Personal viciado Falta de liderazgo Productos de bajo rendimiento Sindicato combativo Baja productividad Calidad relativa Costo de producción alto Baja cultura de servicio
OPORTUNIDADES: Crecimiento económico de la región Facilidades de	ESTRATEGIA (FO) maxi-maxi: Exportar los productos,	ESTRATEGIA (DO) mini-maxi: Solicita un

importación de insumos y productos Tratado de libre comercio	a Centroamérica a fin de ampliar el mercado aprovechando la imagen y la experiencia de la organización.	financiamiento para importar insumos y productos de calidad, así como invertir en tecnología.
AMENAZAS: Nueva tecnología Cambios económicos a corto plazo Nuevas marcas Competidores extranjeros con facilidad de penetrar al país.	ESTRATEGIA (FA) maxi-mini: Innovar y mejorar nuestros productos, así como mantener e incrementar nuestra cartera de clientes.	ESTRATEGIA (DA) mini-mini: Capacitar al personal, a nivel técnico como de desarrollo humano para elevar la productividad y ser una empresa competitiva.

Pueden existir tantas estrategias como objetivos se plantee la organización. Sin embargo, a nivel corporativo se determinan cuatro tipos de estrategias básicas, que se refieren al rumbo que puede tomar la empresa, estas son las siguientes:

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Estas dan respuesta a preguntas tales como ¿Cuánto crecimiento deberá darse?, ¿qué tan rápido?, ¿dónde y cómo deberá ocurrir?

- Estrategias de integración

Consisten en el incremento de la eficiencia y del control de todas las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que normalmente llevan a cabo otras organizaciones ajenas a la empresa

Para o desarrollar las estrategias se debe analizar entre varias alternativas la mejor opción es decir, este paso es el punto real de partida de la toma de decisiones, ya que el administrador debe elegir si seguir varios cursos en lugar del mejor.

- Estrategias intensivas

Su propósito es el aprovechamiento de las oportunidades que se presenten para intensificar la penetración, el desarrollo de productos, servicios y mercados existentes. Estas se utilizan como un medio de crecimiento con sustento en la

diversificación, cuando por el grado de desarrollo de la organización se encuentran grandes posibilidades de desarrollo.

- Estrategias de consolidación

Su propósito es lograr un equilibrio entre todas las áreas funcionales de la organización, mediante el desarrollo económico y tecnológico integral de la empresa, con lo cual se obtiene una mayor estabilidad y desarrollo de la misma.

- Estrategia de diversificación

Estas tienen sentido cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades para el desarrollo futuro de sus productos o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores a las actuales.

Ejemplos:

Ampliar la cobertura de nuestro mercado, la apertura de 15 oficinas de servicio y la selección y reclutamiento de 150 agentes con reconocido prestigio, en los estados de Guerrero, Tamaulipas, Hidalgo, Tlaxcala, México y Morelos.

Consolidar nuestras relaciones internacionales en EUA, Colombia, Venezuela y Argentina a fin de diversificar y ampliar nuestro mercado, creando un área internacional que tenga como objetivo apoyar a nuestra clientela en operaciones en el extranjero y obtener así un reafianzamiento.

ESTRATEGIAS DE ESTABILIDAD ORGANIZACIONAL

Se realiza un análisis de posición que comprende la revisión de la misión y una evaluación en forma directa de las oportunidades que se le presentan a la empresa, además de que evalúan los riesgos, los escenarios y el rendimiento de la inversión.

Ejemplo:

Mejoramiento continúo de sus operaciones y de la enseñanza, a través de lograr la certificación de la carrera de Contaduría Pública del TESOEM.

Koontz y Weihrich, establecen el proceso de decisión es verdaderamente la esencia de la planeación, el proceso dirigido a la toma de decisiones puede concebirse como establecimiento de premisas, identificación de alternativas evaluación de las alternativas en términos de la meta propuesta y elección de la alternativa, esto es la toma de decisiones.

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas.

Suele afirmarse que la efectiva toma de decisiones debe ser racional, debe poseer un conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el marco de las circunstancias y las limitaciones existentes.

El establecimiento de premisas y la identificación de son fundamentales y determinantes en la toma de decisiones y no son nada fáciles, en particular cuando la toma de decisiones implica oportunidades de llevar a cabo algo que nunca se ha hecho. Además, en la mayoría de los casos es imposible analizar todas las alternativas, aun contando con técnicas analíticas y las computadoras más recientes.

Es por ello que Koontz y Weihrich, establecen que en la toma de decisiones debe analizarse los objetivos de la organización y las premisas a fin de determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para elegir los cursos de acción a seguir es decir tomar decisiones y que en la realidad ésta etapa pertenece a la PLANEACION, aunque algunos autores como Lourdes Munch Galindo, la consideran etapa de la de Dirección.

El **primer paso de la toma de decisiones es el desarrollo de alternativas** o en este caso estrategias.

La capacidad para desarrollar alternativas es a menudo tan importante como la habilidad de elegir correctamente entre ellas. Los administradores necesitan

ayuda en esta situación, la cual junto con la necesidad de elegir la mejor alternativa se hallan en el concepto del factor limitante o estratégico.

Un factor limitante es algo que se interpone en el camino del cumplimiento del objetivo deseado. La percepción de los factores limitantes en una situación permite restringir la búsqueda de alternativas a únicamente aquellas que trascienden los factores limitantes.[21]

El segundo paso es la evaluación de cursos alternativos de acción

Koontz y Weihrich, considera este paso y el siguiente de forma separada, en mi opinión considero que forman parte del desarrollo de estrategias, ya que después de buscar los cursos alternativos y examinar las fortalezas y debilidades del grupo organizacional, se deben evaluar mediante una comparación entre estos y las metas antes fijadas. Ya que existe gran cantidad de cursos para todas las situaciones y son muchas las variables que se encuentran en el contexto de la organización que deben ser analizadas, en este paso de la planeación, la investigación de operaciones y las técnicas matemáticas y de computación tienen su principal aplicación en la administración.

Una vez determinadas las alternativas el siguiente paso es evaluarlas para seleccionar la más ventajosa.

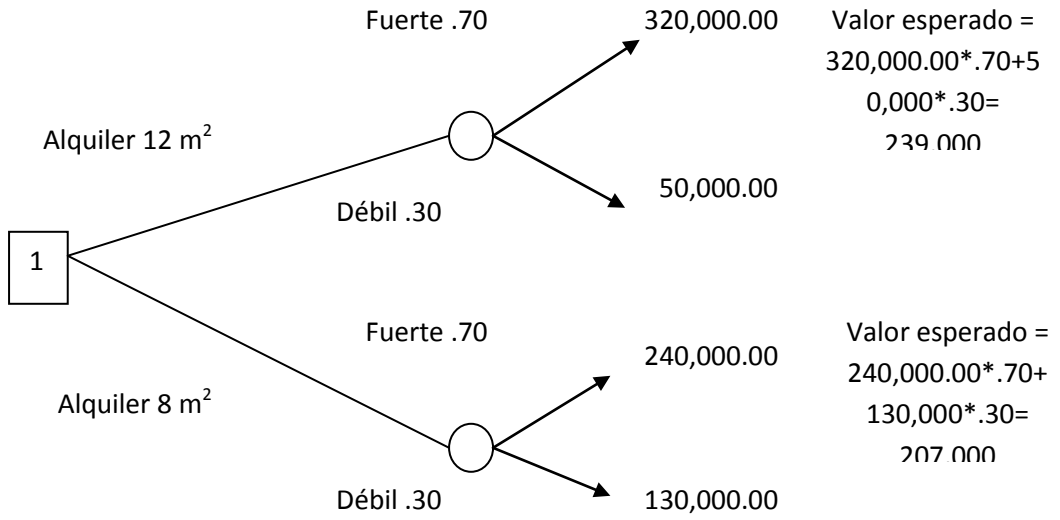
Existen varias herramientas que nos ayudan a evaluar las diferentes alternativas para después compararlas y elegir, mencionaremos la técnica de árboles de decisión:

- **Árboles de decisión**

Uno de los mejores métodos para el análisis de una decisión es el llamado árbol de decisión. En los árboles de decisión se describen gráficamente en forma de árbol los puntos de decisión, hechos aleatorios y probabilidades de los diversos cursos de acción que podrían seguir.

[21]Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, Sexta edición.

Ejemplo: Miguel Rodríguez, supervisor de selección de ubicaciones en la zona del oriente de la librería El Arte del Buen Leer. Miguel supervisa a un pequeño grupo de especialistas que analizan posibles ubicaciones y presentan, al director para ubicar tiendas. El contrato del alquiler de la tienda está por terminar y el casero ha decidido no renovarlo más. El grupo de Miguel ha encontrado un sitio excelente en un centro comercial cercano. El dueño del centro comercial le ha ofrecido dos locales en renta: uno tiene 8 metros cuadrados (la misma superficie que la que tienen ahora) y el otro es un espacio más grande de 12 metros cuadrados. Miguel debe decidir cuál de los dos recomendará. Si opta por el local más grande y la economía está fuerte estima que la tienda obtendrá una utilidad de $ 320,000.00. No obstante, si la economía es débil, estima que los costos máximos de operación permitirán sólo una utilidad de 50,000.00. El local pequeño permitirá una utilidad de $240,000.00 si la economía es fuerte y de $ 130,000.00 si la economía es débil.[22]



¿Cuál sería la opción que elegiría? Y ¿Por qué?

Selección de un curso de acción

[22] (Caso adaptado del libro) Stephen P Robbins, David A. Decenzo. Fundamentos de Administración de, Ed. Pearson Educación, México 2002.

Una de las técnicas más conocidas para facilitar la creatividad es la lluvia de ideas. El propósito de éste método es favorecer la resolución de problemas mediante el hallazgo de nuevas e insólitas soluciones. Lo que se busca en una sesión de lluvia de ideas es justamente una multiplicación de ideas, siguiendo las siguientes reglas:

- ✓ No criticar ninguna idea
- ✓ Mientras más extremosa sean la ideas mejor
- ✓ Alentar la cantidad de ideas producidas
- ✓ Estimular el progresivo mejoramiento de ideas.

ACTIVIDAD 6: Buscar por equipos el caso práctico de la CEREZA ENCANTADA en la página de http://www.nafin.com/portalnf/get?file=/pdf/otros/TRECE-PASOS.pdf, analizarlo y realizar la matriz FODA.

EVIDENCIA: Matriz FODA CEREZA ENCANTADA

2.2.6 POLÍTICAS

Son guías generales que se establecen para tomar decisiones.[23]

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes. Por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (tal vez por conveniencia más que como política) la práctica de ascensos internos; la práctica puede interpretarse entonces como política y los subordinados la seguirán cuidadosamente. De hecho, uno de los problemas de los gerentes es cerciorarse de que los

[23] ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. Fundamentos de Administración, Ed. Prentice Hall, Tercera Edición, México 2002.

subordinados no interpreten como política menor las decisiones administrativas que no estén destinadas a servir de patrones.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados. Por ejemplo, una compañía de ferrocarriles tiene la política de adquirir terrenos industriales para reemplazar todos los terrenos vendidos a lo largo de su derecho de paso. Esta política le permite al gerente del departamento de terrenos desarrollar planes de adquisición sin una referencia continua a la alta dirección, mientras que al mismo tiempo proporciona un estándar de control.

Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización. Pueden estar relacionadas con funciones como ventas y finanzas, o tan solo como un proyecto como el diseño de un producto nuevo para afrontar una competencia específica.

Hay muchos tipos de políticas. Los ejemplos incluyen políticas para contratar solamente a ingenieros con formación universitaria o para estimular las sugerencias de los empleados y mejorar la cooperación, para hacer ascensos desde el interior, para apegarse estrictamente a un estándar elevado de ética en los negocios, para escoger precios competitivos o para establecer precios fijos y no precios basados en los costos.

Como las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que deben permitir discreción (margen de libertad). De lo contrario serían reglas. Con demasiada frecuencia las políticas se interpretan como los "diez mandamientos" que dejan poca iniciativa al individuo. Aunque la discreción en algunos casos es muy amplia, a veces puede ser excesivamente estrecha. Por ejemplo, una política de comprar al postor mas bajo de tres postores calificados

sólo deja a la discreción la cuestión de cuáles postores están calificados; el requerimiento de comprar a un proveedor específico, independientemente del precio o del servicio, sería una regla.

La política es un medio para alentar la discreción y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites. El grado de libertad dependerá naturalmente de la política y reflejará a su vez la posición y la autoridad en la organización. El presidente de una compañía con una política de competencia agresiva de precios tiene un área amplia de discreción e iniciativa para interpretar y aplicar esta política.

El gerente de ventas de distrito (que es responsable frente al gerente regional de ventas) sigue la misma política básica, pero las interpretaciones hechas por el presidente, el vicepresidente de ventas y el gerente regional de ventas se convierten en políticas derivadas que podrían limitar la autoridad del gerente de distrito hasta el punto de que, por ejemplo, sólo pudiera aprobar un precio especial de venta que, al máximo, fuera una reducción del 10% para enfrentar la competencia.

Reglas

Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan.

La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal.

Por ejemplo, "No fumar" es una regla que no está relacionada con ningún procedimiento, pero un procedimiento que gobierna el manejo de pedidos puede incorporar la regla de que todos los pedidos deben confirmarse el día en que se reciban. Esta regla no permite ninguna desviación de un curso estipulado de acción y tampoco interfiere con el resto del procedimiento para manejar pedidos.

Es comparable con una regla de que todas las fracciones de peso de más de media onza se cuenten como una onza completa o que la inspección de recepción debe contar o pesar todos los materiales y compararlos con la orden de compra. La esencia de la regla es que refleja una decisión administrativa de que cierta acción debe emprenderse o no. Hay que cerciorarse de saber

distinguir las reglas y las políticas. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones al definir áreas en las cuales los gerentes puedan usar su discreción. Aunque las reglas también sirven de guías, no permiten discreción en su aplicación. Muchas compañías y otras organizaciones creen que tienen políticas cuando en realidad poseen reglas descritas.

2.2.7.- PROGRAMAS

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos[24].

Pueden ser tan grandes como el programa de una línea aérea para adquirir una flota de aviones de propulsión a chorro en 400 millones de dólares o el programa quinquenal que emprendió la Ford Motor Company hace varios años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores o tal vez sean tan pequeños como un programa formulado por un solo supervisor para mejorar la moral de los trabajadores en el departamento de fabricación de partes de una compañía de maquinaria agrícola.

Una de las herramientas más utilizadas para la elaboración de programas es la **Gráfica de Gantt.**

El diagrama de Gantt, gráfica de Gantt o carta Gantt es una popular herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de que, en principio, el diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades, la posición de cada tarea a lo largo del tiempo hace que se puedan identificar dichas relaciones e interdependencias. Fue Henry Laurence Gantt quien, entre 1910 y 1915, desarrolló y popularizó este tipo de diagrama en Occidente.

---

[24] **KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, Onceava edición, México 2001.**

Por esta razón, para la planificación del desarrollo de proyectos complejos (superiores a 25 actividades) se requiere además el uso de técnicas basadas en redes de precedencia como CPM o los grafos PERT. Estas redes relacionan las actividades de manera que se puede visualizar el camino crítico del proyecto y permiten reflejar una escala de tiempos para facilitar la asignación de recursos y la determinación del presupuesto. El diagrama de Gantt, sin embargo, resulta útil para la relación entre tiempo y carga de trabajo.

Por ejemplo un programa de capacitación de personal implica programar las actividades en tiempo, establecer las políticas a las cuales se sujetará y realizar el presupuesto del pago de honorarios de los capacitadores, material, equipo que se utilizará, etc.

2.2.8 PRESUPUESTO

Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. De hecho, al presupuesto de operación financiera se le denomina a veces "plan de utilidades". Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente mensurable. Puede referirse a operaciones, como en el presupuesto de gastos; puede reflejar gastos de capital, como en él presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar flujo de efectivo, como en el presupuesto de efectivo.

Como los presupuestos son también medios de control, el presupuesto es el instrumento fundamental de planeación en muchas compañías. Un presupuesto obliga a una compañía a hacer con antelación (ya sea para una semana o cinco años) una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como un estándar sensible de control, a no ser que refleje los planes.

Aunque un presupuesto usualmente implanta un programa, puede ser también un programa. Una compañía en una situación financiera difícil instaló un complejo programa de control del presupuesto, diseñado no sólo para controlar los gastos sino también para crear una conciencia de costos en los directivos. De hecho, una de las principales ventajas de la presupuestación es que hace a

la gente planear; como un presupuesto está expresado en forma de números, obliga a la exactitud en la planeación. Además, como los presupuestos usualmente se desarrollan para toda una compañía, son un medio importante para consolidar los planes de una empresa.

Los presupuestos varían mucho en exactitud, detalle y propósito. Algunos varían de acuerdo con el nivel de producción de la organización; éstos se llaman presupuestos variables o flexibles. Los organismos gubernamentales a menudo desarrollan presupuestos por programa en los cuales la institución (y cada departamento dentro de ella) identifica metas, prepara programas detallados para alcanzar las metas y estima el costo de cada programa. Para planear un buen presupuesto de programa, un gerente debe hacer una planeación muy detallada y completa.

Otro tipo más, que es una realidad una combinación del presupuesto variable y del presupuesto por programa, se conoce como presupuesto de base cero. Un gerente que use este método concibe las metas y en los programas necesarios para lograrlas como un "paquete de trabajo", como si los programas comenzaran de nada o de "base cero".

2.2.9 PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. **Son secuencias cronológicas de acciones requeridas**.

Los procedimientos se encuentran en cualquier parte de una organización. El consejo de administración sigue muchos procedimientos muy diferentes a los del supervisor; la cuenta de gastos del vicepresidente puede pasar por procedimientos de aprobación muy diferentes a la del vendedor; los procedimientos para ejecutar disposiciones de vacaciones y ausencias por enfermedad pueden diferir considerablemente en diversos niveles de la organización.

Pero el hecho importante es que existen procedimientos en toda una organización, aun cuando, como cabría esperar, se vuelvan más rigurosos y más numerosos en los niveles inferiores debido en gran parte a la necesidad de un control más estricto, las ventajas económicas de describir acciones en detalle, la menor necesidad de campo de acción o libertad para los gerentes de nivel inferior, y a que muchos trabajos rutinarios pueden ejecutarse con mis eficiencia cuando la gerencia prescribe la mejor manera de realizarlos.

Al igual que otros tipos de planes, los procedimientos tienen una jerarquía. Así, en una empresa típica es posible encontrar un manual denominado "práctica estándar de la corporación", que describe procedimientos para la corporación en su totalidad; un manual denominado "estándar de división", y conjuntos especiales de procedimientos para un departamento, una sucursal, una sección o una unidad.

Los procedimientos a menudo atraviesan líneas departamentales. Por ejemplo, en una compañía manufacturera, el procedimiento para manejar pedidos casi siempre incluirá el departamento de ventas (para el pedido original), el departamento de finanzas (para el acuse de la recepción de fondos y para la aprobación del crédito al consumidor), el departamento de contabilidad (para registrar la transacción), el departamento de producción (para la orden de producir bienes o la autoridad para sacarlos de las existencias) y el departamento de tráfico (para determinar los medios de embarque y la ruta).

Considérense unos cuantos ejemplos de la relación entre procedimientos y políticas. La política de puntualidad y asistencia de la compañía, así como el procedimiento para el registro de asistencia y justificación de las faltas.

Una compañía quizá tenga la política de embarcar pedidos con rapidez; particularmente en una empresa grande, serán necesarios procedimientos cuidadosos para asegurarse de que los pedidos se manejen de una manera específica.

Posiblemente la política de la compañía requiera que el departamento de relaciones públicas apruebe las declaraciones públicas de los empleados; para implantar esta política, los gerentes deben establecer procedimientos tendientes a obtener aprobación con el mínimo de molestias y de retrasos.

TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, así como de clarificar y ubicar algunos conceptos acerca del mismo, se estudiará la clasificación de la planeación, y su terminología. Cabe mencionar que todavía no existe un criterio unificado en cuanto a la nomenclatura, pero que la que se presenta es, a juicio de los autores, la más idónea, ya que proporciona una metodología sistemática que sirve como marco de referencia al desarrollar un plan.

Requisito previo para entender la tipología de la planeación, es estudiar el concepto del plan y su clasificación en cuanto al tiempo.

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

Corto Plazo:

Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Éstos, a su vez, pueden ser: [Inmediatos: aquellos que se establecen hasta seis meses y los mediatos: que se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis, o menor de doce meses.]

Mediano Plazo:

Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.

Largo Plazo:

Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

Algunos autores se refieren a la planeación como Planeación integral o como Planeación Total, en los casos en que dicha planeación abarca la empresa en su autoridad, integrando todos los planes de la organización. Ésta, a su vez, puede ser:

Estratégica:

Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende toda la empresa.

Táctica o Funcional:

Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Los planes tácticos, por su establecimiento y su ejecución, se dan a mediano y corto plazo, y abarcan un área de actividad específica.

Operativa:

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que se debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.[25]

[25] http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml

CUESTIONARIO

1. Define con tus propias palabras que es la planeación

2. ¿Cuál es la importancia de la planeación?

3. A través de un ejemplo explica los principios de la planeación

4. Menciona ¿cuáles son las etapas de la planeación?

5. Explica la diferencia entre misión y visión

6. Determina tres objetivos personales a largo, mediano y corto plazo

7. Los objetivos anteriormente definidos ¿son verificables?, ¿están establecidos de acuerdo a las pautas descritas en el presente manual? Si su respuesta es no. Defínalos nuevamente.

8. Menciona un ejemplo de un procedimiento

9. Redacta una política y una regla para el procedimiento anterior

10. Resuelva el caso de Watson Pharmaceuticals del libro de Stephen P Robbins, David A. Decenzo. Fundamentos de Administración de, Ed. Pearson Educación, México 2002, pág. 110.

UNIDAD 3

ORGANIZACIÓN

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS A DESARROLLAR: Identificar el proceso de organización. Explicar cada uno de las fases del proceso de organización. Utilizar los componentes de la organización.

3.1 CONCEPTO, IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Una vez que ya se han definido los objetivos y los caminos a seguir para lograrlos debemos establecer jerarquías, funciones y responsabilidades a través de la organización la cual se define de la siguiente manera:

La organización consiste en la identificación y clasificación de actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado autoridad necesaria para supervisarlo y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.[26]

¿Qué es Estructura Organizacional?

La estructura organizacional en un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

¿Qué es el Departamento?

El departamento es una o varias divisiones de la organización. Departamento es un área bien determinada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

[26] Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, Sexta edición

¿Qué es autoridad?

Poder legítimo. Derecho de mandar o de obrar, jurisdicción.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- OBJETIVO: Toda acción inteligente es motivada por el logro de objetivos.

- FUNCIONALISMO: Con base a los objetivos, deben determinarse las funciones, actividades y responsabilidades.

- JERARQUIA Y AUTORIDAD: Deben determinarse claramente las jerarquías para que se reconozca su autoridad.

- DEFINICIÓN DE PUESTOS: Deben precisarse los puestos necesarios para que el trabajo se lleve a cabo.

- COMUNICACIÓN: Deberán precisarse la forma y los medios de comunicación interna y externa de la empresa.

- SELECCIÓN: Seleccionar a las personas más adecuadas para ocupar el puesto.

- AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL: Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados.

- DE LA COORDINACIÓN: Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.

- CONTINUIDAD :La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente

Para organizar debemos dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién ejecuta cada trabajo?
- ¿Quién reporta a quién?
- ¿Quién toma las decisiones?
- ¿Qué miembros están en cada equipo de trabajo?
- ¿Cuál es el ambiente de trabajo que debe proporcionarse?

BENEFICIOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Ayuda a las personas a trabajar juntas con efectividad en un grupo, así como trabajan en forma individual.

- Hace factible poner en orden los recursos básicos: humanos, tecnológicos, económicos, materiales y tiempo.

Tipos de organización

- **La organización formal**

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.

Características básicas de la organización formal

-Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama

-Es racional.

- **Organización informal**

La organización informal es el cúmulo de relaciones y actividades personales establecidas en el grupo de personas que conforman la organización, sin que necesariamente pertenezcan al mismo departamento.

3.2 ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

1.- División del trabajo

- Jerarquización
- Departamentalización
- Descripción de funciones, actividades y responsabilidades

2.- Coordinación

3.2.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Para la división del trabajo se debe

- Reconocer las diversas labores o funciones a desempeñar.
- Clasificar el trabajo conforme a las funciones señaladas.
- Determinar el personal necesario para cumplir el trabajo de cada función.
- Responsabilizar y delegar autoridad a jefes de función

Asignar el trabajo al personal de acuerdo a su amplitud y preparación.[27]

[27] MUNCH GALINDO, Lourdes. Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, Octava Edición, México 2010.

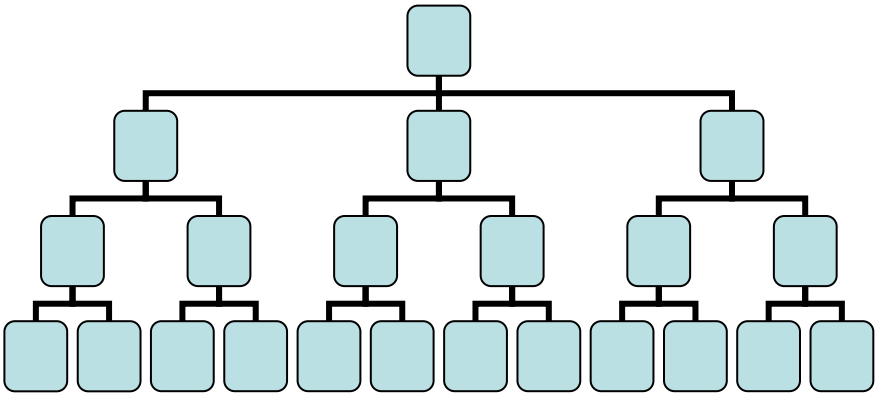
3.2.1.1 Jerarquización:

Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles de jerarquía se establecen de acuerdo al tramo de control de la administración, si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente, el varía de acuerdo a cada situación.

Un tramo de administración amplio se asocia con un número reducido de niveles organizacionales, un tramo estrecho con muchos niveles.

Organizaciones con tramos estrechos



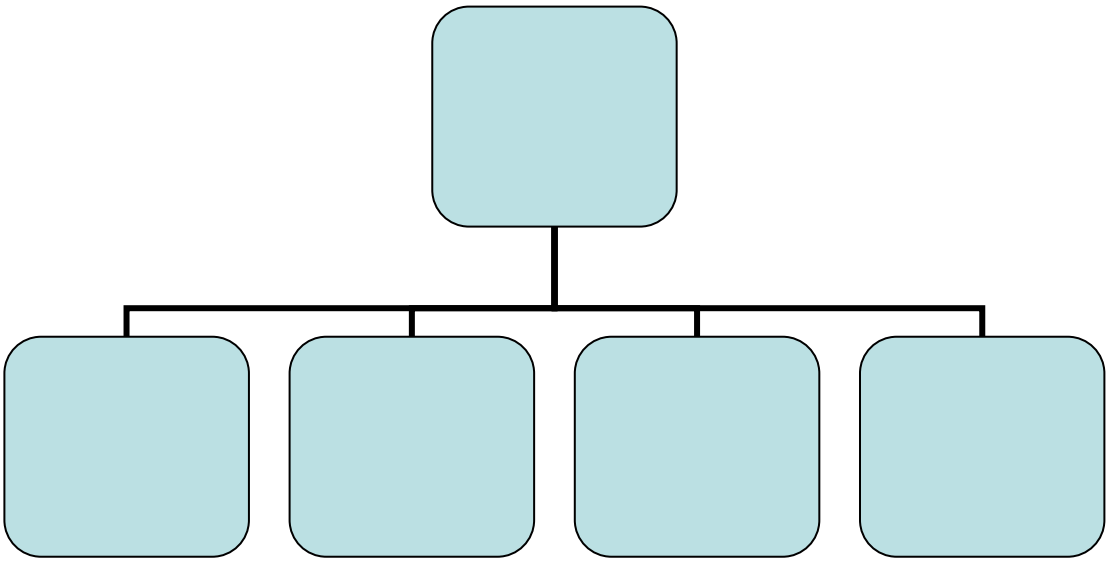
Ventajas:

- Estrecha supervisión
- Estricto control
- Rápida comunicación entre subordinados y superiores.

Desventajas:

- Los supervisores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados
- Muchos niveles administrativos
- Altos costos a causa de los numerosos niveles
- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto

Organizaciones con tramos amplios



Ventajas:

- Los superiores se ven obligados de delegar
- Se deben establecer políticas claras
- Los subordinados deben ser cuidadosamente seleccionados

Desventajas:

- Tendencia de los superiores sobrecargados de trabajo a convertirse en cuellos de botella en las decisiones
- Riesgo de pérdida de control para el superior
- Se requiere de administradores de calidad excepcional[28]

3.2.1.2 Departamentalización:

Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud

Departamentalización por Función:

Ocurre cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo. Aunque se puede usar distintas terminologías, la mayor parte de las organizaciones tienen tres funciones básicas: Producción, ventas y finanzas.

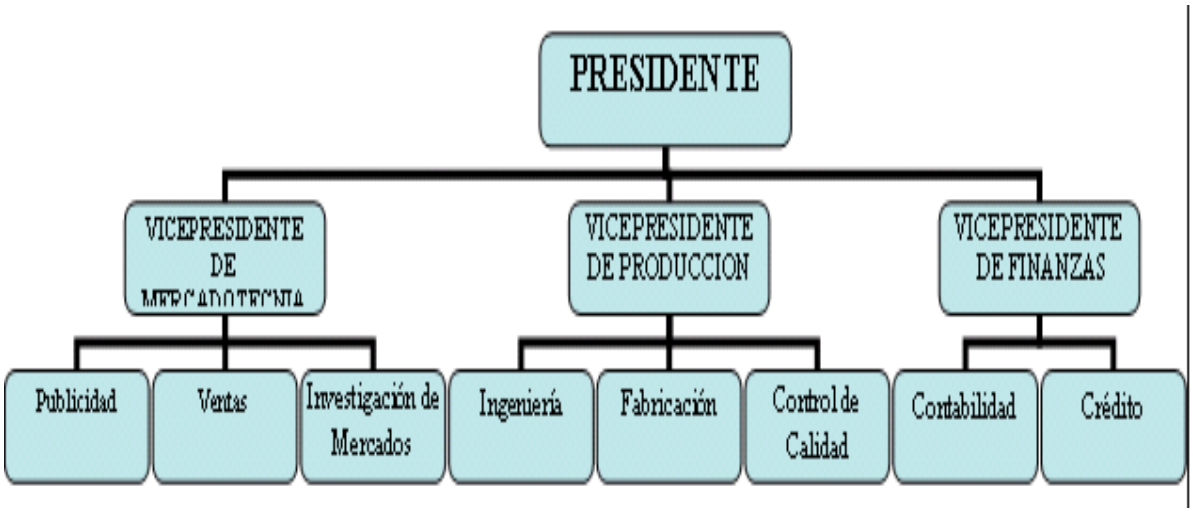
[28]Koontz, Harold. Weihrich, Heinz. Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, Sexta edición.

Ventajas:

- Permite la especialización dentro de las funciones.
- Proporciona un uso eficiente de equipo y recursos.
- Es reflejo lógico de las funciones,
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales
- Simplifica la capacitación y
- Proporciona medios de control rígido en la alta dirección

Desventajas:

- Los miembros de un grupo funcional pueden desarrollar más lealtad a las metas de su grupo que a las de la organización.
- Si las metas del grupo y las de la organización son divergentes, esas actividades pueden llegar a la sub-optimización.
- Se puede desarrollar también un conflicto entre los distintos departamentos que se esfuerzan por alcanzar metas distintas.
- Resta importancia a los objetivos globales de la compañía, especializa demasiado y hace más estrechos los puntos de vista del personal clave, reduce la coordinación entre las funciones ya que la responsabilidad de las utilidades solo está en la alta dirección y sufre una adaptación lenta a los cambios del ambiente.



Departamentalización por tiempo:

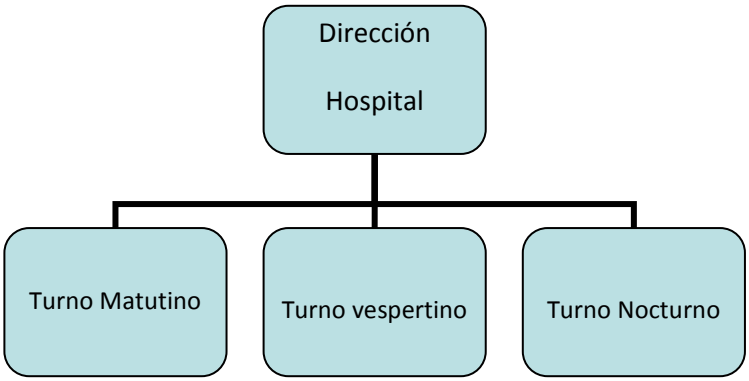
Este tipo de departamentalización se emplea en empresas en donde se requiere trabajar las 24 horas y por lo tanto se establecen turnos de trabajo, un ejemplo son los hospitales.

Ventajas:

- Es posible prestar servicio o no parar la producción durante las 24 horas
- Es posible poner en marcha procesos sin interrumpirse
- Los bienes de capital pueden utilizarse más de 8 horas

Desventajas:

- Cabe la posibilidad que durante el turno nocturno no se ejerza una debida supervisión
- Este modelo resiente los efectos de factor fatiga
- La existencia de varios turnos puede provocar problemas de comunicación y coordinación



Departamentalización por Producto:

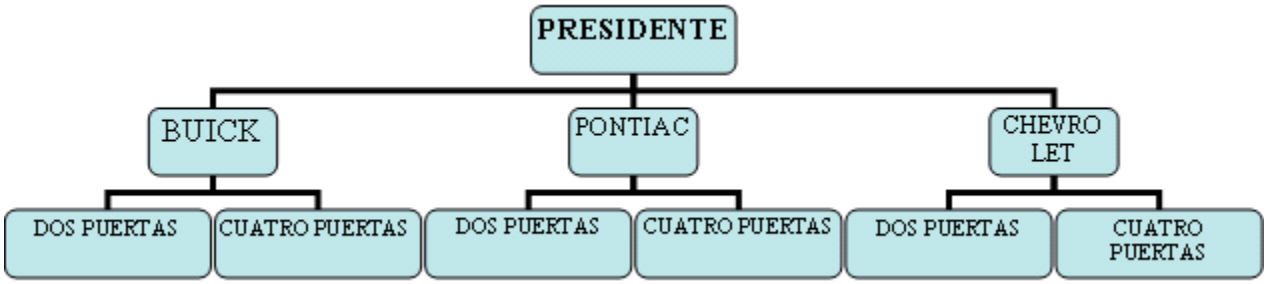
Por lo general, las empresas que adoptan esta forma, anteriormente estaban organizadas funcionalmente. En esta modalidad, todas las actividades necesarias para producir y vender un producto o servicio se encuentran generalmente bajo un solo administrador.

Ventajas:

- Sitúa la atención y el esfuerzo en la línea de producto
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados, permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales
- Coloca la responsabilidad de las utilidades en el nivel de división
- Proporciona un terreno de capacitación mensurable para los futuros gerentes generales.

Desventajas:

- Requiere más personas con habilidades generales de gerente
- Tiende a hacer más difícil el mantenimiento de servicios centrales económicos y presenta cada vez más problemas de control de la alta gerencia.



Departamentalización por territorio o geográfica:

Es especialmente atractiva para firmas de gran escala u otras cuyas actividades estén dispersadas física o geográficamente.

Las firmas comerciales recurren a este método cuando emprenden operaciones similares en diferentes áreas geográficas, como en el montaje de automóviles, detallistas y mayoristas en cadena y refinerías de petróleo.

Ventajas:

- Pueden obtenerse ganancias sobre la eficiencia inmediata, captando la buena voluntad de las personas de la localidad, el costo de las operaciones territoriales puede ser menor, lo que puede compensar cualquier aumento en el costo de la coordinación y en el control en oficinas centrales, la creación de muchas posiciones ejecutivas en niveles en los que la empresa puede darse el lujo de permitir que los empleados ganen experiencia.

- Muchas posiciones supervisoras de menor importancia están disponibles con otro tipo de departamentalización pero pocas dan la amplia experiencia que aporta la posición de gerente de sucursal o de distrito.

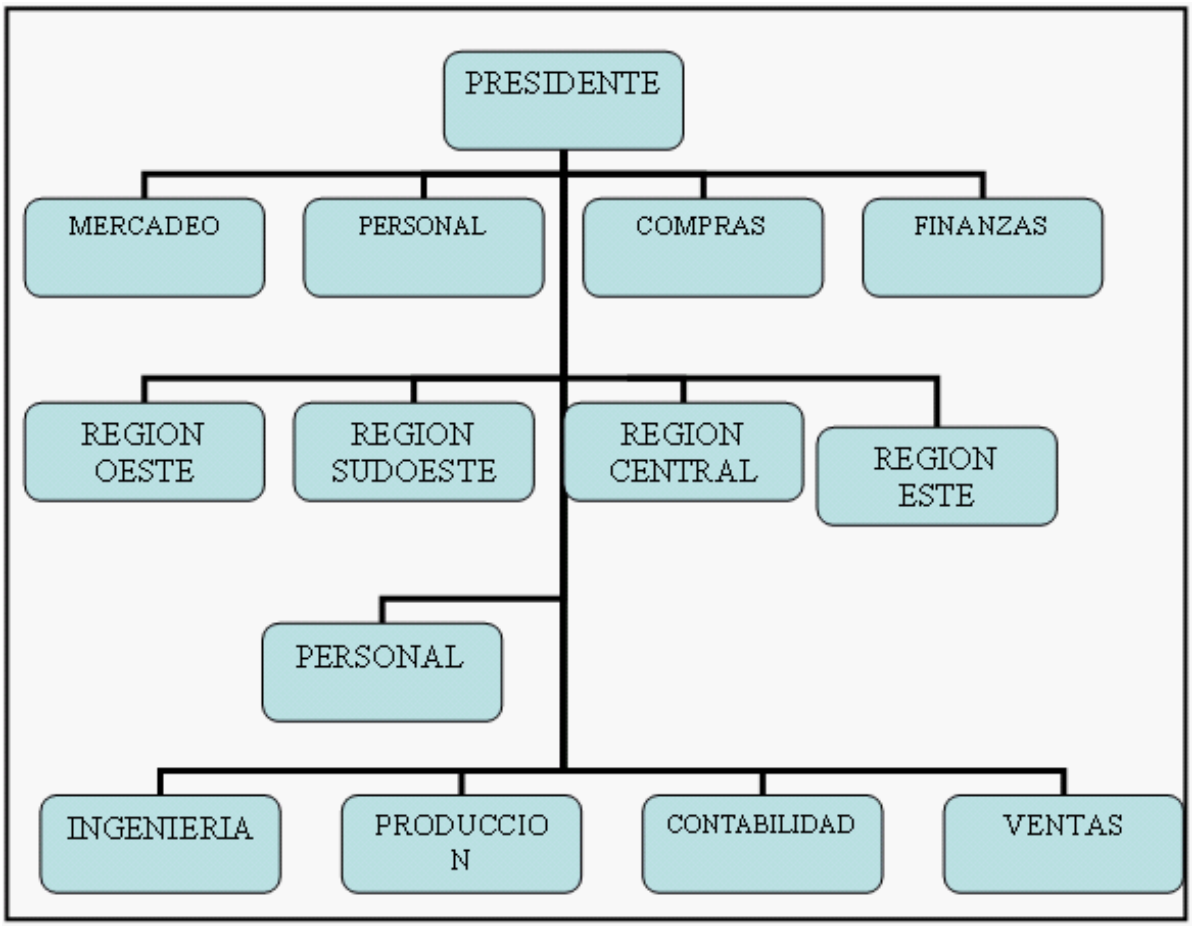
Desventajas:

- Requiere más personas con habilidades generales de gerente

- Tiende a hacer difícil el mantenimiento de los servicios centrales económicos

- Puede requerir servicios tales como personal ocompras a nivel regional,

- Agrava los problemas de control de la alta dirección.



Departamentalización Por Cliente:

El cliente es la clave para la forma en que se agrupan las actividades cuando las cosas que una empresa hace para él son administradas por un jefe de departamento. Hay casos en que se debe adoptar la decisión de separar algunos tipos de departamentos por clientes de los departamentos por producto. Por ejemplo, en los grandes mercados de productos agrícolas los funcionarios de instituciones crediticias se especializan en frutas, hortalizas y cereales hasta tal punto, que harán préstamos solamente para trigo o naranjas.

Ventajas:

- A veces los productos pueden desarrollar mejor sus ventas cuando los clientes están clasificados sobre bases tales como edad, sexo e ingreso.

- Alienta la concentración en las necesidades del consumidor, les da a los consumidores la sensación de que cuentan con un proveedor comprensivo, adquiere destrezas en el área de la clientela.

Desventajas:

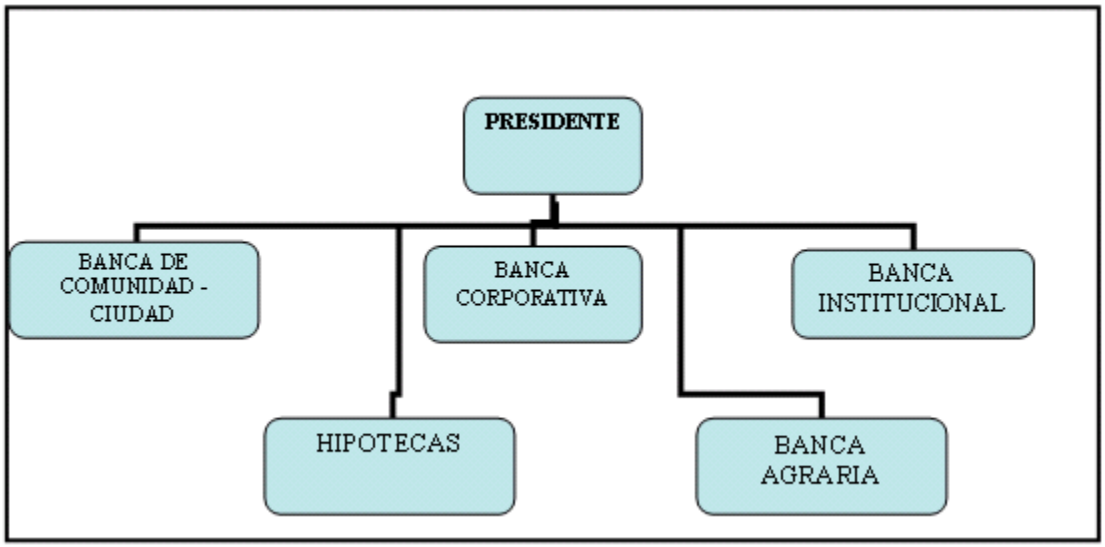
- Hay dificultad en la coordinación de este tipo de departamentalización con los organizados sobre otra base

- Se da también una presión constante de los ejecutivos de los departamentos por cliente para que se brinde una atención particular

- No se utiliza a plena capacidad la mano de obra especializada; en periodos de recesión algunos grupos de clientes tienden a desaparecer y en etapas de expansión, tienen un desarrollo desigual.

- Puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas antagónicas de consumo, requiere gerentes y staff expertos en los problemas del consumidor

- Puede ser que los grupos de consumidores no siempre estén claramente definidos.



Departamentalización por Proceso o Equipo:

Es utilizada principalmente por las empresas manufactureras en los niveles inferiores, por ejemplo en un grupo de pintura, en el área de una planta, en la sección de prensa, de perforación o de máquinas automáticas de tornillos. Se toman en cuenta los trabajadores y los materiales que se reúnen en un departamento para realizar una determinada operación.

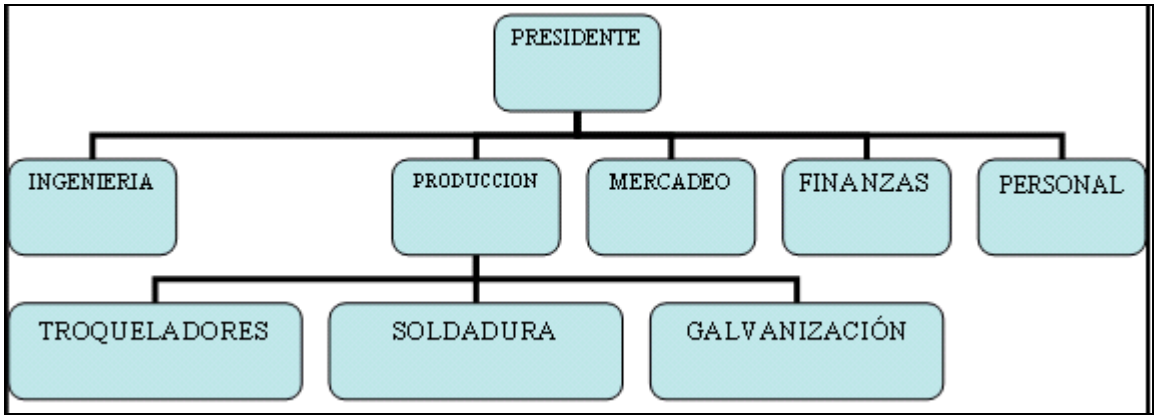
Su propósito es obtener ventajas económicas, aunque también se relaciona con la naturaleza del equipo empleado en algún proceso de fabricación. Para

Ventajas:

- Logra ventaja económica
- Usa tecnología especializada
- Utiliza habilidades especiales
- Simplifica la capacitación.

Desventajas:

- Es difícil la coordinación de los departamentos
- la responsabilidad de las utilidades está en la alta dirección y es inadecuada para el desarrollo de los gerentes generales.



Organización Matricial:

Es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto.

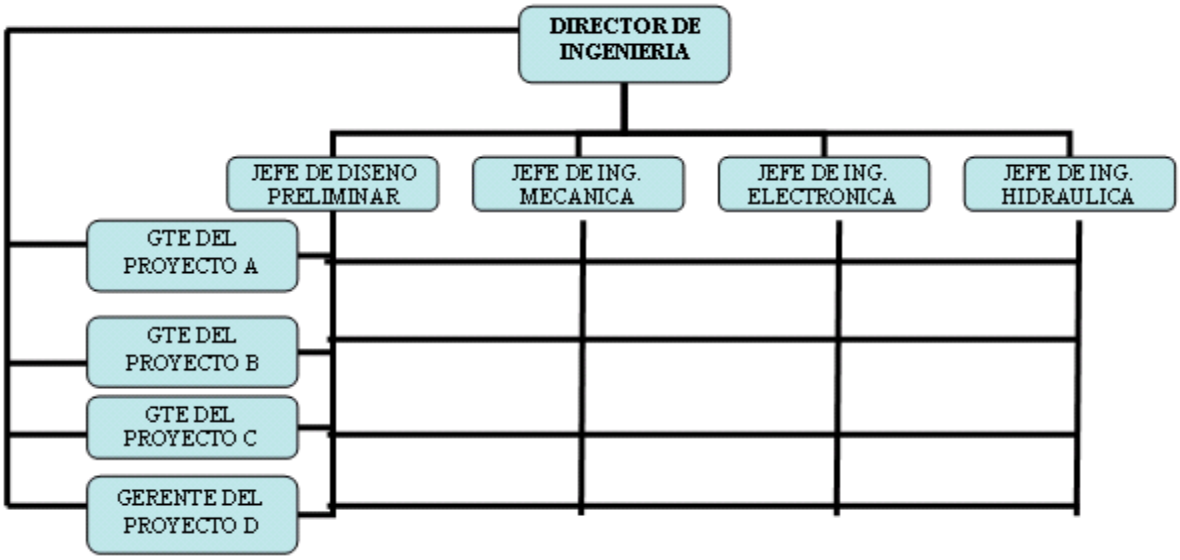
Cada proyecto está dirigido por un gerente que integra personal de cada uno de los departamentos funcionales. La inclusión de esta dimensión vertical a los tradicionales departamentos funcionales horizontales, efectivamente, entrelaza los elementos de departamentalización funcional de producto, de allí el término matricial o de matriz.

Ventajas:

- Está orientada a los resultados finales
- Se mantiene la identificación profesional
- Identifica con precisión la responsabilidad de las utilidades del producto

Desventajas:

- Existe conflicto en la autoridad de la organización
- Existe posibilidad de la falta de unidad de mando
- Requiere un gerente eficaz en relaciones humanas.



3.2.1.3 Definición de funciones y responsabilidades

Es primordial la definición clara de las funciones y responsabilidades de los miembros del grupo social para cumplir los objetivos generales, departamentales e individuales.

Una de las herramientas básicas en la definición de funciones y responsabilidades y de gran apoyo en la selección de personal para definir el perfil del puesto es el Análisis y Descripción de Puestos.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

¿Pero cuál será la importancia del análisis y descripción de puestos? ¿Por qué las empresas deben realizar un análisis de los puestos de trabajo?

Cabe destacar que su importancia radica precisamente en los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo en las siguientes

funciones: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación del desempeño, valoración de puestos.

Otras Finalidades en las que contribuye o participa el Análisis y descripción de puestos es:

Administración de salarios

Seguridad e higiene en el trabajo

Planes de carrera

Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras.

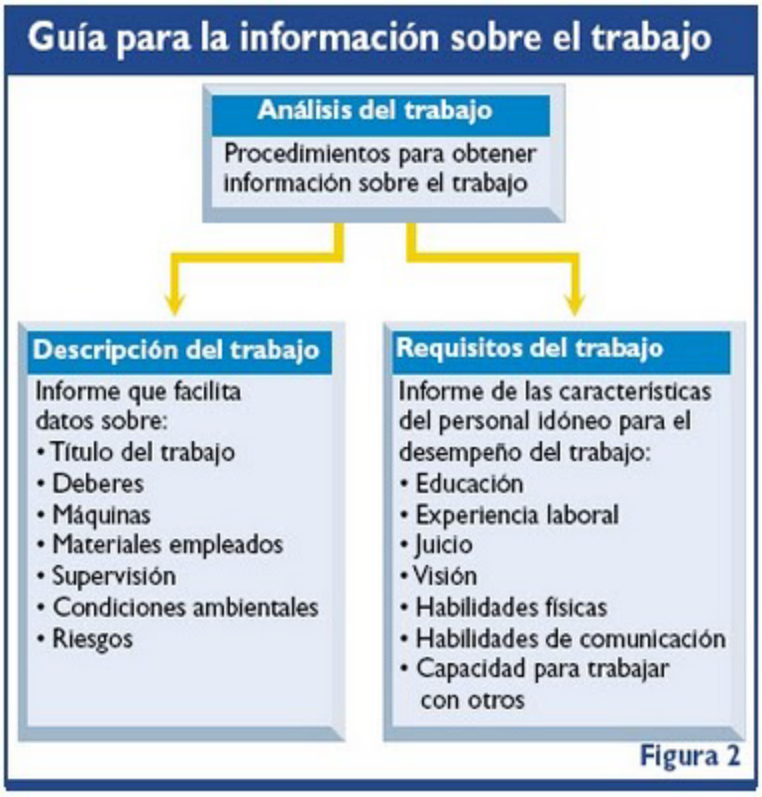


Figura 2

Las partes que integran el Análisis y Descripción de puestos son:

1. La descripción

1.1.1. El encabezado: Contiene los datos de identificación del puesto: Título, número o clave, ubicación tanto en el organigrama como físicamente, especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, jerarquía y contactos, puestos superiores e inferiores, etc.

1.1.2. Descripción genérica: Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Debe ser muy breve a fin de establecer el objetivo general del puesto.

1.1.3. Descripción específica: Consiste es una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Estableciendo las actividades continuas y periódicas o eventuales.

2. La especificación

En la especificación se establecen los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñando, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Estos requisitos se conocen con el nombre de factores, entrando dentro de las siguientes categorías: habilidad, esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo[29].

3.2.2. COORDINACIÓN

Es la armonización de los recursos de la empresa a fin de lograr los objetivos de la empresa.

Por ejemplo: En una orquesta cada integrante tiene una función en especial que es tocar un determinado instrumento, pero para que se pueda escuchar un sonido agradable todos deben tocar la misma melodía y en el tiempo que indique el director de la orquesta, de lo contrario será un desorden y no se cumplirá el objetivo de ésta.

Lo mismo sucede dentro de una empresa cada área e integrante de la misma tiene una función en especial si alguien no cumple con sus obligaciones afecta necesariamente a las demás áreas y por tanto no se cumple el objetivo general

[29] Reyes Ponce, Agustín. El análisis de Puestos. Ed. Limusa. Decimoséptima ed. México 1985

de la empresa, por tal motivo todas las áreas deben coordinarse adecuadamente.

3.3 TIPOS DE LA ORGANIZACIÓN

3.3.1 ORGANIZACIÓN LINEAL

Es la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.

Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.

Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización

Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

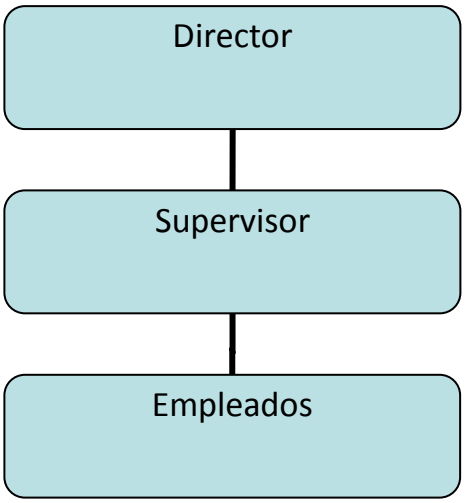
Ventajas de la organización lineal

- Estructura sencilla y de fácil compresión.
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Facilidad de implantación.
- Estabilidad considerable.
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

Desventajas de la organización lineal

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.

- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Está basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.
- Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.



3.3.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea

Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

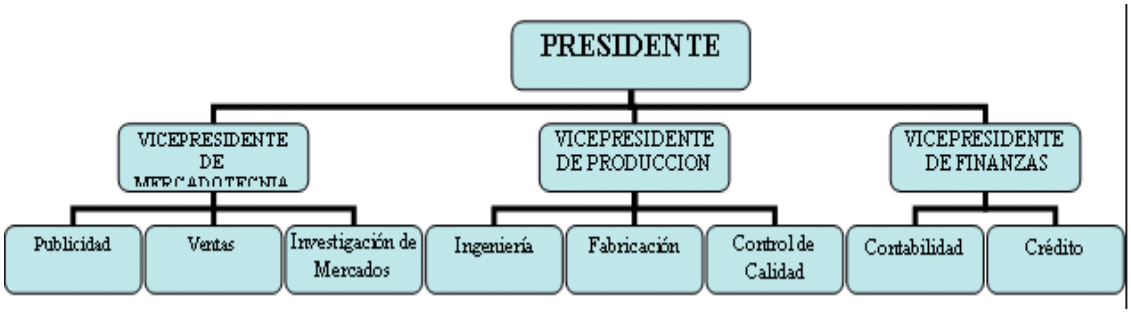
Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.

Ventajas:

- Máxima especialización.
- Mejor suspensión técnica.
- Comunicación directa más rápida
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

Desventajas:

- Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.
- Subordinación múltiple: si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.
- Confusión en cuanto a los objetivos: puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.



3.3.3. ORGANIZACIÓN DE TIPO LÍNEA-STAFF

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

Servicios
Consultoría y asesoría
Monitoreo
Planeación y control

Ventajas:

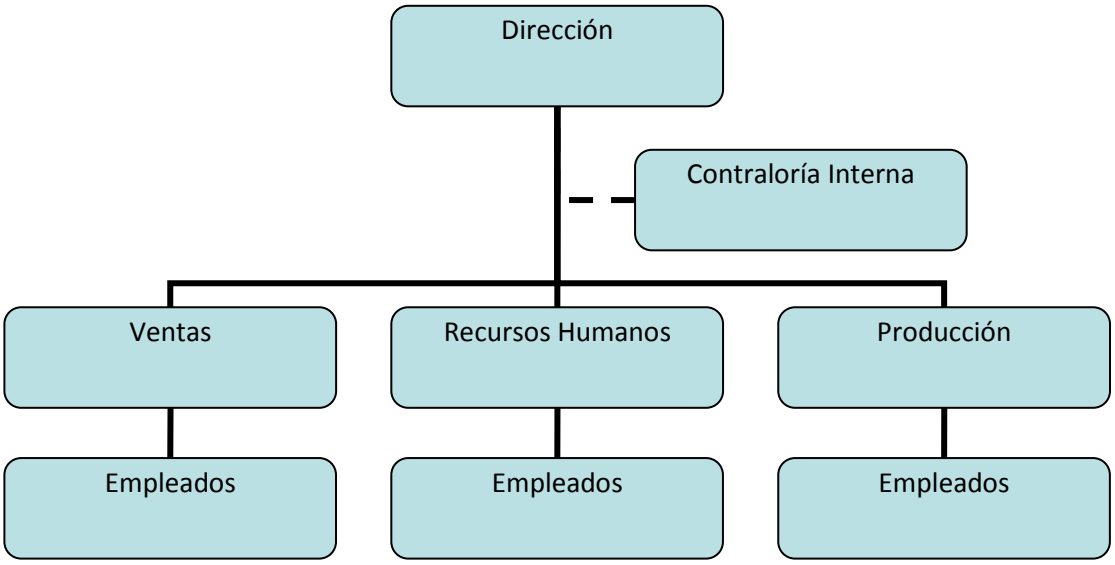
- Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.

- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas:

- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
  El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.
- Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presentan muchos planes e ideas para justificar su costo.
- Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.
- Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff.[30]

[30] KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, Onceava edición, México 2001.



3.4 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

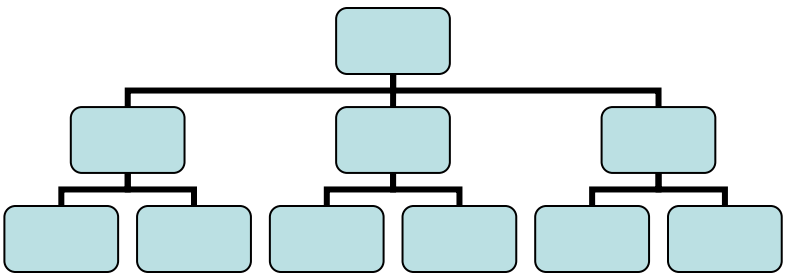
3.4.1 Organigramas

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de la empresa. Muestran las diferentes áreas así como los niveles de jerarquía, existen cuatro formas de representarlos.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

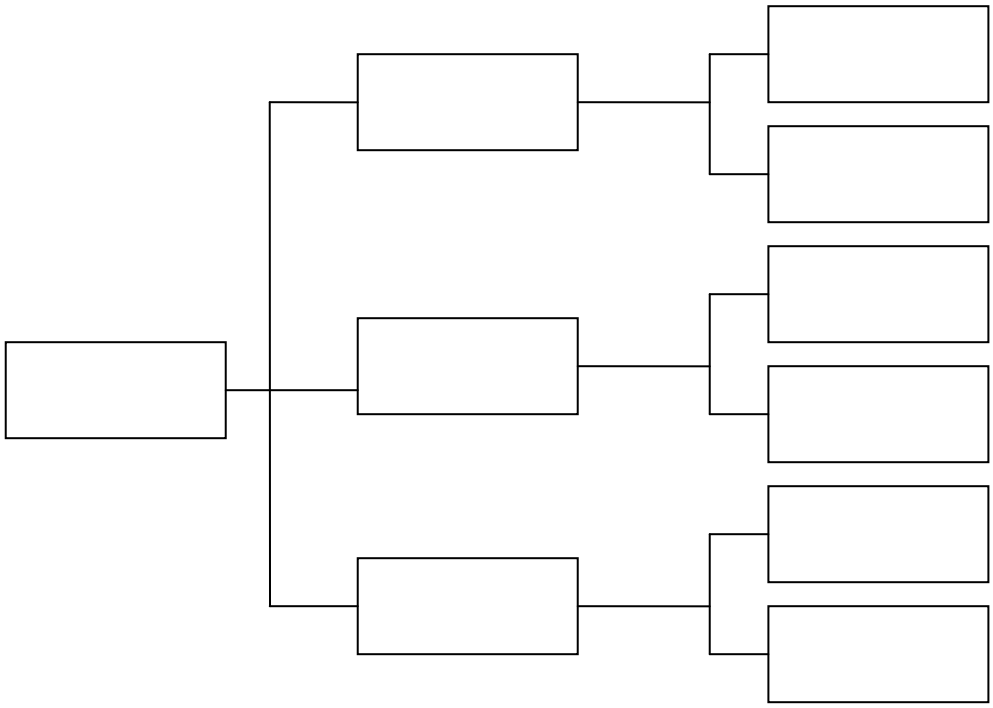
Vertical

Muestran la estructura orgánica y los niveles jerárquicos de forma descendente.



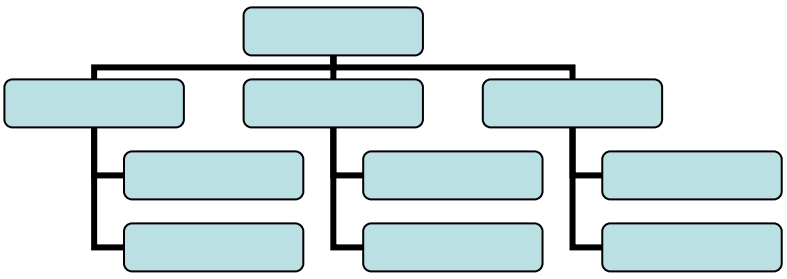
Horizontal

Este tipo de organigrama muestra los niveles de jerarquía y las áreas de izquierda a derecha.



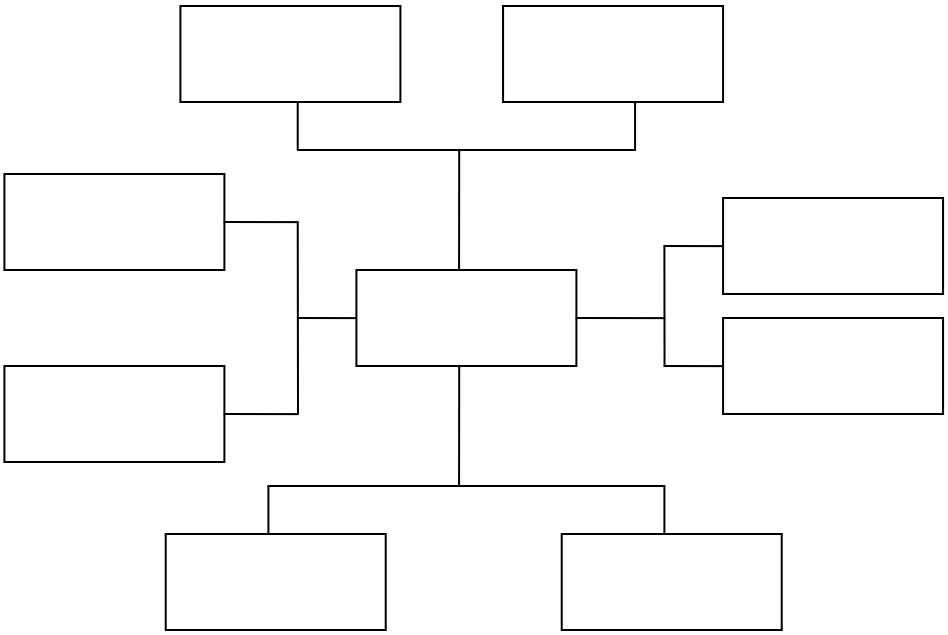
Mixto

Este tipo de organigrama utiliza tanto la forma vertical para los primeros niveles y lo combina con la forma horizontal en los niveles inferiores, ya que permite ahorrar espacio sobre todo cuando la organización cuenta con varias subunidades.



Circular

En este tipo de organigrama el nivel mas alto de la organización se encuentra en el centro y de ahí se van expandiendo los demás niveles de la organización.



3.4.2 MANUALES

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Objetivos de los manuales:

a) Instruir al persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

e) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

f) Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

g) Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

h) Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

i) Interviene en la consulta de todo el personal.

j) Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

k) Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

l) Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

ll) Determina en forma mas sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

m) Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.

n) Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.

o) Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

p) Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Ventajas:

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.

2. Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.

3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.

5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.

6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

7. Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.

8. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

9. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.

10. Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.

11. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

12. Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.

13. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.

14. Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

15. Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

16. Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

17. Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

18. Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Desventajas:

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

4. Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.

5. El costo de producción y actualización puede ser alto.

6. Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

7. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma.

8. Muy sintética carece de utilidad: muy detallada los convierte en complicados.

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS:

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

POR SU CONTENIDO:

Manual de Historia: Su propósito es proporcionar información histórica sobre

el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

Manual de políticas: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a se seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

Manual de contenido múltiple: Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales.

Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", el de "historia y organización", en si consiste en combinar dos o mas categorías que se interrelacionan en la practica administrativa.

POR SU FUNCION ESPECÍFICA:

Manual de producción
Manual de compras
Manual de ventas
Manual de Finanzas

Manual de contabilidad
Manual de crédito y cobranzas
Manual de personal
Manual técnico

GENERAL:

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

Manuales generales de organización

Manual general de procedimientos

Manual general de políticas

Manual de inducción

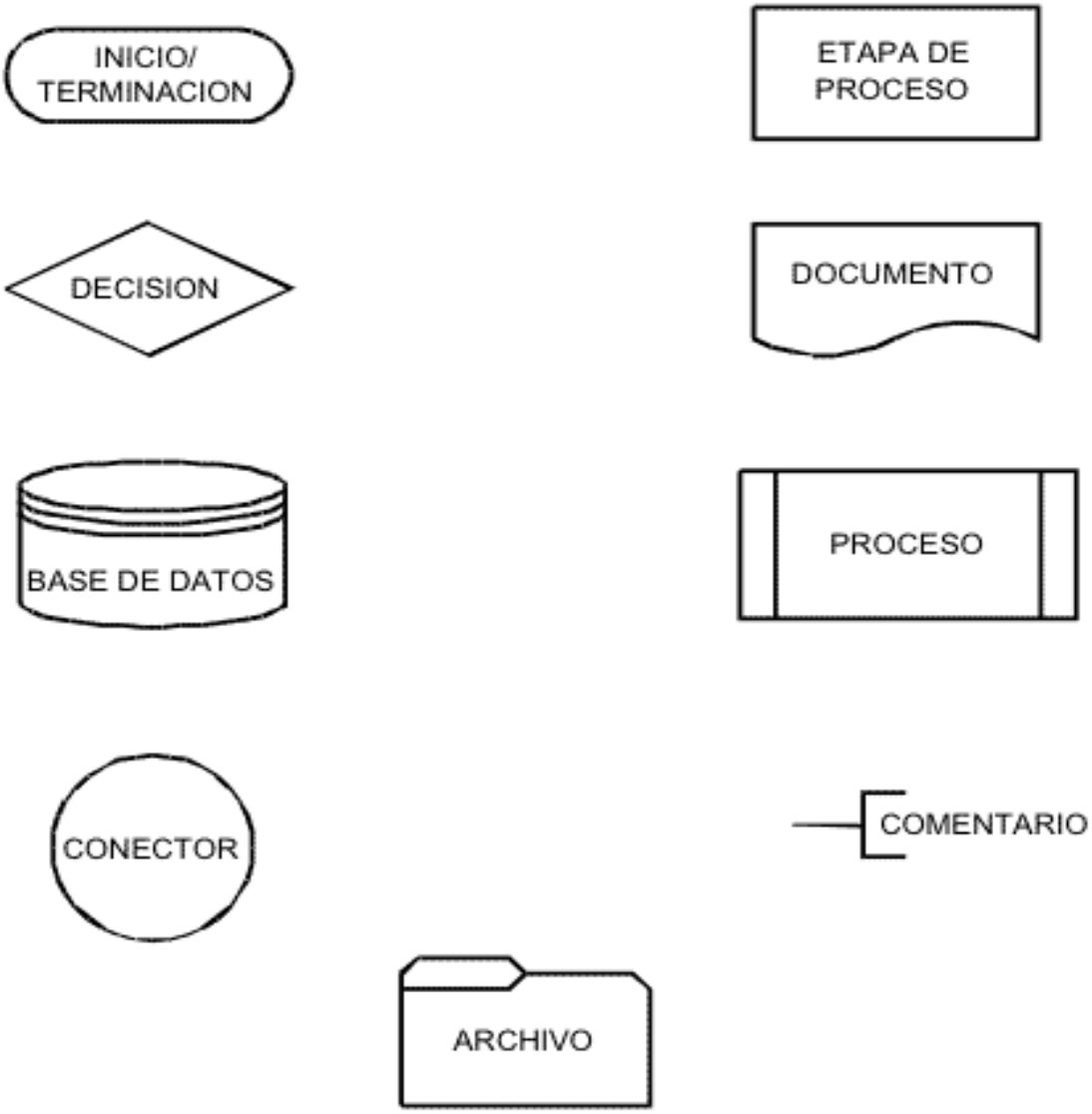
ACTIVIDAD 7: Investiga los requisitos de los manuales, así como ejemplos de cada uno de ellos.

3.4.3 Diagramas de flujo

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como la programación, la economía, los procesos industriales, la administración y la psicología cognitiva.

Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.

Simbología


INICIO/
TERMINACION
ETAPA DE
PROCESO
DECISION
DOCUMENTO
BASE DE DATOS
PROCESO
CONECTOR
COMENTARIO
ARCHIVO

CUESTIONARIO:

1. Con tus propias palabras define qué es organización

2. Menciona tres razones de la importancia de la organización

3. Cuáles con las etapas de la organización

4. Explica con un ejemplo los principios de la organización

5. Menciona los tipos de departamentalización

6. Investiga un procedimiento

7. Realiza el diagrama de flujo de dicho procedimiento

8. Investigue el organigrama del TESOEM y explique que tipo de estructura diría usted que tiene.

9. Si usted fuera presidente de una compañía organizada en líneas funcionales y un consultor le sugiriera optar por la organización territorial o por líneas de productos, ¿qué consideraciones haría para determinar la conveniencia de seguir esta recomendación?

10. ¿A qué cree que se deba que muchas grandes compañías se hallen organizadas por líneas de productos como General Motors y otras cuenten con departamentos territoriales como los Bancos?

11. Analice el tema Desarrolle sus habilidades para crear una base de poder, de su opinión al respecto y conteste las preguntas del caso de Mariel del

libro de Stephen P Robbins, David A. Decenzo. Fundamentos de Administración de, Ed. Pearson Educación, México 2002, págs. 179 a 180.

UNIDAD 4

INTEGRACIÓN

COMPETENCIA ESPECÍFICA A DESARROLLAR: Identificar el proceso de Integración.

Como lo mencionamos con anterioridad, en éste manual para efectos prácticos el proceso administrativo se desarrollará en cuatro etapas planeación, organización, dirección y control, de acuerdo con Lourdes Munch Galindo, sin que esto quiera decir que los otros criterios que establecen cinco o más etapas estén equivocados.

Por tal motivo la integración se analizará en la etapa de Dirección.

UNIDAD 5

DIRECCIÓN

COMPETENCIA ESPECÍFICA A DESARROLLAR: Identificar el proceso de Dirección.

5.1 CONCEPTO, IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales.

Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"

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

David Hampton establece que la Dirección es llevar a cabo actividades mediante las cuales el administrador establece el carácter y tono de su organización. Valores, estilo, liderazgo, comunicación y motivación.[31]

IMPORTANCIA.

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnica complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

Que debemos considerar como una guía para el desempeño eficiente y eficaz en cualquier empresa son los siguientes:

- **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.**

La Dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la organización, y si éstas no se contraponen a su autorrealización. De ahí que la

[31] Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Ed. Mc Graw Hill. México 2002.

eficiencia y eficacia de la empresa está en relación directa a la capacidad de sus administradores y directivos de lograr armonizar los objetivos de los trabajadores con los de la organización.

- **Impersonalidad de mando.**

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.

- **De la supervisión directa.**

Se refiere al apoyo directo del dirigente y la comunicación que debe proporcionar a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con eficiencia y eficacia.

- **De la vía jerárquica.**

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden, sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

- **De la resolución del conflicto.**

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa al momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

- **Aprovechamiento del conflicto.**

El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones,

ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.[32]

- **De la motivación.**

La eficacia y eficiencia de los programas de motivación que se implementen para el personal, y por consecuencia el éxito de la empresa, dependerá en gran parte el grado de cuidado con que los directivos y administradores evalúen oportunamente los diversos programas de estímulos y recompensas para sus trabajadores.

- **Del liderazgo.**

La eficacia y eficiencia de la dirección de personal, dependerá en gran medida de la comprensión y aplicación de medidas a sabiendas de que el personal que se involucra en su organismo social, tiende y es influenciado por quien le ofrece medios para la satisfacción de sus metas personales.

5.2 ETAPAS DE LA DIRECCIÓN

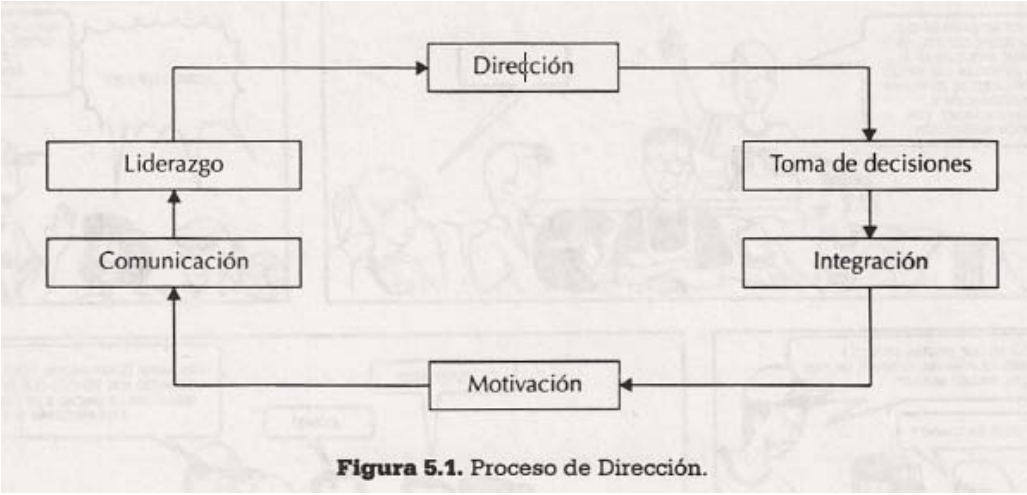


Figura 5.1. Proceso de Dirección. 33

[32]MUNCH GALINDO, Lourdes. Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, Octava Edición, México 2010.

INTEGRACIÓN

Iniciamos con la integración ya que es donde inicia realmente la puesta en marcha de los planes de la empresa es decir la fase mecánica.

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.

2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.

3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a una empresa es transcendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa.

La integración comprende cuatro etapas.

- Reclutamiento. Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- Selección. Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
- Introducción o inducción. Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.

---

[33] REYES PONCE, Agustín, Administración Moderna, Ed. Limusa, México 2008.

- Capacitación y desarrollo. Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

No se desarrolla a detalle éste tema, ya que en la materia de Gestión del Talento Humano se analiza a profundidad.

5.2.1 TOMA DE DECISIONES

Esta etapa también forma parte de la planeación en la etapa de estrategias se desarrolló el tema de toma de decisiones.

5.2.2. MOTIVACIÓN

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran transcendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Teorías del contenido

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

1. **Jerarquía de las necesidades, de Maslow.**

Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

Básicas

- Fisiológicas. Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.

- De seguridad. La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.

- Amor o pertenencia. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.

- De estimación. La necesidad de confianza en si mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

Crecimiento

- Realización personal. El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.

2. **Teoría de motivación e higiene, de Herzberg. Propone dos niveles de necesidades:**

- **Factores de higiene o mantenimiento**. Que son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan. Tales como el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, supervisión, salarios.

- **Motivadores.** Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad, y el trabajo mismo.

3. **Espíritu de equipo.** El sentir identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.

- Identificación con los objetivos de la empresa. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que este se autorrealizará con la obtención de los objetivos específicos.

- Practicar la administración por participación. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

- Establecimiento de relaciones humanas adecuadas. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.

Eliminación de prácticas no motivadoras.

Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:

- Control excesivo.
- Poca consideración a la competencia.
- Decisiones rígidas.
- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios súbitos.

Teorías del enfoque externo

Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del puesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos.

La motivación tiene una relación directa con la experiencia obtenida por el cumplimiento o no de las metas. Cuando un individuo desea lograr un propósito, genera una expectativa que le determina su nivel de competencia para volverlo a hacer. Así un individuo tiene éxito, genera una expectativa positiva que lo motivará para volver a buscar su propósito.
La expectativa es una creencia anticipada sobre lo que sucederá o el nivel de esperanza de conseguir una cosa que percibe un individuo.
Algunas teorías que hablan de la expectativa y que estudian el cambio de conducta de un individuo son:

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE VÍCTOR VROOM

Famoso autor estadounidense sobre el comportamiento humano y promotor de la teoría de la expectativa que sustenta que la energía generada por la expectativa se puede medir a través de un valor numérico llamado valencia.
Desde la época de los griegos, se conoce el valor de la expectativa en el comportamiento, ellos tenían una deidad mitológica llamada Pigmalión, que según la leyenda, fue un escultor que talló en mármol la figura de una mujer (Galatea) con tanta pasión, que los dioses le dieron vida y le concedieron tener un hijo con ella. Esto se conoce como efecto Pigmalión, porque cuando una persona tiene fe en otros puede hacer de ellos lo que no puede hacer por sí mismos. También algunas naciones lo han usado para aumentar la autoestima del pueblo: a los japoneses se les infunde desde pequeños que son hijos del sol, a los alemanes Hitler les infundió el mito de ser una raza superior y a los estadounidenses, el Libro del destino manifiesto les infunde la idea de su destino es gobernar el mundo.

El funcionamiento de la teoría de la expectativa se da gracias a las siguientes premisas:

La motivación de las personas está determinada por el valor que otorguen a su esfuerzo.

El esfuerzo, se determina a su vez por la certeza de que alcanzará o no la meta.

Vroom estableció la siguiente fórmula:

Fuerza= valencia X expectativa[34]

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS DE PORTER Y LAWLER

La teoría de las expectativas de Vroom se vio enriquecida por Porter y Lawler, quienes le agregaron y dieron un peso específico a las capacidades en término de competencias laborales. Reconocieron, además, que las percepciones sobre la tarea juegan un papel importante en la expectativa. Estos últimos elementos son multiplicadores que afectan positiva o negativamente el resultado. Otro elemento que agregaron estos autores son el valor que le dan los individuos a la recompensa tanto en lo material como en lo subjetivo, dado que cada individuo puede darle diferente peso a lo material en términos económicos y lo inmaterial

[34] Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Ed. Mc Graw Hill. México 2002.

en términos de compensación mental por la meta cumplida. Ellos les denominaron recompensas extrínsecas e intrínsecas, respectivamente.

- Cuando el líder actúa sin egoísmo, el grupo hace lo que debe hacerse.
- Cada una de las criaturas de la naturaleza son diferentes, por lo que hay diferentes líderes.
- Casi todos los seres humanos tienen motivaciones y habilidades para el liderazgo; sin embargo, no lo saben, no lo desean o no creen en sí mismos.
- La oportunidad y las circunstancias han hecho a muchos líderes.
- El que sabe no puede y el que puede no sabe porqué[35]

ACTIVIDAD 8:

Investigar y explicar teorías que estudien como motivar y modificar las conducta humana:

- La teoría de la equidad
- Teoría del reforzamiento
- Teoría del reforzamiento y el libre albedrío
- Teoría de las metas

ACTIVIDAD 9: Resolver el caso Will-Burt del libro de Stoner James A.F, Freeman Edward,Gilbert Jr. Danierl R. Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición, México 1996, págs. 510 a 511.

5.2.3 COMUNICACIÓN

[35] Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Ed. Mc Graw Hill. México 2002.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuaron de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

Formal.

Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Informal

Es aquella que no surge de manera oficial, si no nace de una cadena de rumores. La cadena de rumores de las organizaciones esta compuesta por varias redes de comunicación informal que se sobreponen y entrecruzan en diversos puntos; es decir, es probable qu algunas personas bien informadas pertenezcan a mas de una de las redes informales. Las cadenas de rumores circunvalan el rango y la autoridad y pueden unir a los miembros de la organización en distintas direcciones combinada: horizontal, vertical y diagonal.[36]

[36] Stoner James A.F, Freeman Edward,Gilbert Jr. Danierl R. Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición, México 1996.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugestiones, ordenes, instrucciones.

B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.

C. Verbal. Se transmite oralmente.

D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

Requisitos de la comunicación efectiva:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.

2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.

4. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

5. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede acción burocracia e ineficiencia.

6. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.

7. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

5.2.4 AUTORIDAD

La autoridad es una forma de poder, concretamente la autoridad formal es el poder legítimo que se asocia con la estructura y la administración de las organizaciones y se basa en el reconocimiento de que los intentos que realizan los gerentes por ejercer influencia son legítimos.

Si recordamos el principio de unidad de mando cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior. La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades de éste. Este principio también se denomina principio de autoridad única, y es bastante valioso para el esclarecimiento de las relaciones de autoridad y responsabilidad.

El principio de unidad de mando se aplica a los procesos de organización y dirección. Se funda en el supuesto de que el subordinado tiene más facilidad de rendir cuentas a un solo superior, y trabaja mejor de este modo, pues evita dividir la lealtad, enfrentar problemas de prioridad y recibir órdenes contradictorias. El conjunto de esfuerzos individuales que todo administrador debe manejar para cumplir una tarea por intermedio de otras personas no permite ninguna interferencia interna en la supervisión de subordinados.

TIPOS DE AUTORIDAD

En muchas organizaciones, los gerentes aplican la autoridad dividiéndola en:

Autoridad lineal:

Los gerentes de la autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización, ésta se representa por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización.

Autoridad Staff:

Corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El staff ofrece a los gerentes de línea asesoría para la planificación, por medio de investigaciones, análisis y desarrollo de opiniones. Por ejemplo el área de contraloría interna dentro de una empresa detecta deficiencias que se presenten en la organización y propone soluciones a la Dirección.

Autoridad funcional:

Es el derecho de controlar las actividades de otros departamentos en su relación con las responsabilidades específicas del staff.

5. 2. 5 DELEGACIÓN:

Para que el agrupamiento de funciones de una organización sea lógico y armonioso, es necesario que todas las funciones requeridas para la consecución de los objetivos de la empresa sean delegadas al nivel organizacional que pueda ejecutarlas bien.

La delegación es una técnica específica de dirección. **El proceso de delegación abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas.** Dado que la responsabilidad no puede delegarse, quien la delega no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad a sus subordinados en el cumplimiento de las obligaciones.

La delegación de autoridad puede ser genérica o específica, oral o escrita. Sin embargo, es esencial que vaya acompañada de una asignación de deberes o tareas. Si la asignación es vaga, el subordinado quizá no comprenda cuáles son sus deberes y falle en su cumplimiento, no por incapacidad o incompetencia suya, sino por ignorar cuál es la mejor manera de realizarlos.

Toda delegación de autoridad puede ser recuperada por quien la otorga, ya que una de las características de la delegación es que el poseedor original no se desprende del todo de ese poder al delegarlo en otra persona. Si así fuese, existiría una alteración fundamental de la autoridad en la organización cada vez que aquélla se delegue, lo cual afectaría no sólo el contenido de los cargos, sino los cargos mismos. La reorganización y redelegación originan siempre una recuperación de la autoridad. Por ejemplo, cuando cierta reorganización quita el control de calidad al gerente de la fábrica y lo pone en manos de un subordinado del gerente de producto, es evidente que este último recuperó parte de la autoridad delegada en el gerente de la fábrica y la transfirió a otro ejecutivo.

Ventajas de la delegación:

Para el directivo:

1.- Ahorra tiempo y gestión

2.-Potencia capacidades gerenciales

3.- Libera sobre la presión del trabajo inmediato

4.- Reduce costes de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a Otras funciones.

Para el empleado: Incrementa la participación y la motivación.

Desventajas de la delegación:

1.- Son frecuentes en un tipo de Dirección autoritaria.

2.- La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que esta perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados.

3.-La delegación de tareas sin justificación.

Para que la delegación sea efectiva, deben darse las siguientes condiciones:

1.- Definir claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.

2.- Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman

parte del conjunto de tareas que forman parte del puesto de trabajo del empleado.

3.-Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

Existen ciertas actitudes personales del administrador que condicionan fuertemente la delegación:

- Receptividad: el administrador que va a delegar autoridad debe tener una disposición sincera a aceptar las ideas y sugerencias de otras personas. El administrador que sabe delegar debe dar buena acogida a las ideas ajenas y vender o sugerir sus ideas a los demás.

- Desprenderse: el administrador que delega autoridad debe estar dispuesto a transferir el poder de tomar decisiones a sus subordinados. Un administrador aumentará su contribución a la empresa si puede seleccionar las tareas y concentrarse en aquellas que ayuden más a la consecución de los objetivos de la organización, y distribuir los demás entre sus subordinados aunque pueda realizarlas mejor él mismo.

- Tolerar los errores ajenos: los errores graves o repetidos pueden evitarse, sin dejar de delegar o perjudicar el desarrollo de un subordinado. La orientación paciente y las preguntas bienintencionadas e inteligentes son algunas de las herramientas con que cuenta el administrador para delegar con acierto y desarrollar a sus subordinados.

- Confiar en sus subordinados: dado que la delegación implica un acto de confianza mutua, los administradores no tienen otra alternativa que confiar en los subordinados. Con frecuencia, el administrador no confía en los subordinados porque no desea "desprenderse", no delega con inteligencia ni sabe establecer controles que garanticen el empleo apropiado de la autoridad.

- Establecer y utilizar controles amplios: dado que el administrador no puede delegar su responsabilidad por el desempeño, no debe delegar autoridad, a menos que esté dispuesto a encontrar medios suficientes para verificar si la autoridad se aplica de manera adecuada para alcanzar los objetivos o desarrollar los planes de la empresa o del departamento. En la mayor parte de los casos, la resistencia a delegar y confiar en los subordinados se debe

a la deficiencia del superior para planear, establecer y utilizar controles adecuados para evaluar el desempeño de aquéllos.

- Capacitar a los subordinados a quienes se va a delegar autoridad.

Tramo de control:

El principio de tramo de control, o incluso del ámbito de mando (span of control), se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad. Existe un límite del número de personas que un jefe puede supervisar con eficiencia. La amplitud de control se refiere a la cantidad de subordinados que cada órgano o cargo puede tener, de modo que pueda influir en ellos de manera adecuada. Cuanto mayor sea el grado de amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede ejercer sobre ellos.

En la práctica, existen diversos factores que condicionan la amplitud administrativa:

- Personalidad del jefe: constituye sin duda un factor condicionante del número de subordinados directos que pueden reportarle. La habilidad del jefe para delegar y librarse de los detalles; el saber distinguir entre lo esencial y lo accidental; entre lo importante y lo efímero; su mayor o menor grado de perfeccionismo; su mayor o menor autoconfianza; su madurez emocional, etc., le permitirán tener un mayor o menor número de subordinados.

- Nivel en que se ejerce la supervisión: los problemas que un obrero puede llevar al supervisor tienen solución relativamente sencilla e inmediata, y exigen una supervisión elemental; en consecuencia, ésta puede abarcar un gran número de subordinados. Por el contrario, muchas veces los problemas que un gerente lleva a un superior implican discusiones, recolección de elementos de juicio, enfoque ecléctico y, en consecuencia, mucho más tiempo de supervisión. En general, la cantidad de subordinados directos es inversamente proporcional al nivel en que se ejerce la supervisión. Cuanto más elevado sea el nivel jerárquico, menor será el número de subordinados, debido a que la supervisión es más compleja.

- Calidad y nivel de los subordinados: supervisar el trabajo de subordinados que cumplen sus funciones a plenitud y de manera satisfactoria da más

tiempo para supervisar una mayor cantidad de subordinados, que en caso de que el mismo supervisor tuviera que suplir las deficiencias de los subordinados mediante una mayor orientación y entrenamiento. Por consiguiente, la calidad y el nivel de los subordinados determinan económicamente la cantidad de elementos por supervisar.

- Clase de trabajo de los subordinados: el tipo de trabajo (de línea o de staff), la clase de tareas (rutinarias o no), etc., son factores que determinan la cantidad de subordinados que un supervisor puede atender. Cuanto más complejo y variable sea el trabajo de los subordinados, menor debe ser el número de éstos, para asegurar una supervisión adecuada.

- Distancia entre los elementos supervisados: un supervisor quizá pueda atender varias filiales que estén en una misma ciudad, pero tal vez tenga dificultades si están dispersas en una gran área geográfica. Lo mismo ocurre a los subordinados: cuanto más cercanos estén entre sí, mejor será la supervisión. Además de los factores mencionados, existen otros –como el tipo de organización establecida, el ambiente general de la empresa, el nivel de entrenamiento, etc.- que condicionan en la práctica la fijación del número de subordinados que puede tener a cargo un supervisor. No obstante, el principio se mantiene: este número es limitado, y se halla establecido teóricamente por algunos clásicos entre cinco y seis personas que a la vez supervisan el trabajo de otras personas (entre diez y quince subordinados ejecutores, máximo 20), si la labor está automatizada o es rutinaria. La amplitud óptima de supervisión no es una cantidad fija, sino una variable determinada por diversos factores pertinentes en cada situación

5.2.6 LIDERAZGO

Es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo.[37]

Este concepto implica para su comprensión que analicemos dos aspectos relacionados con el liderazgo que son:

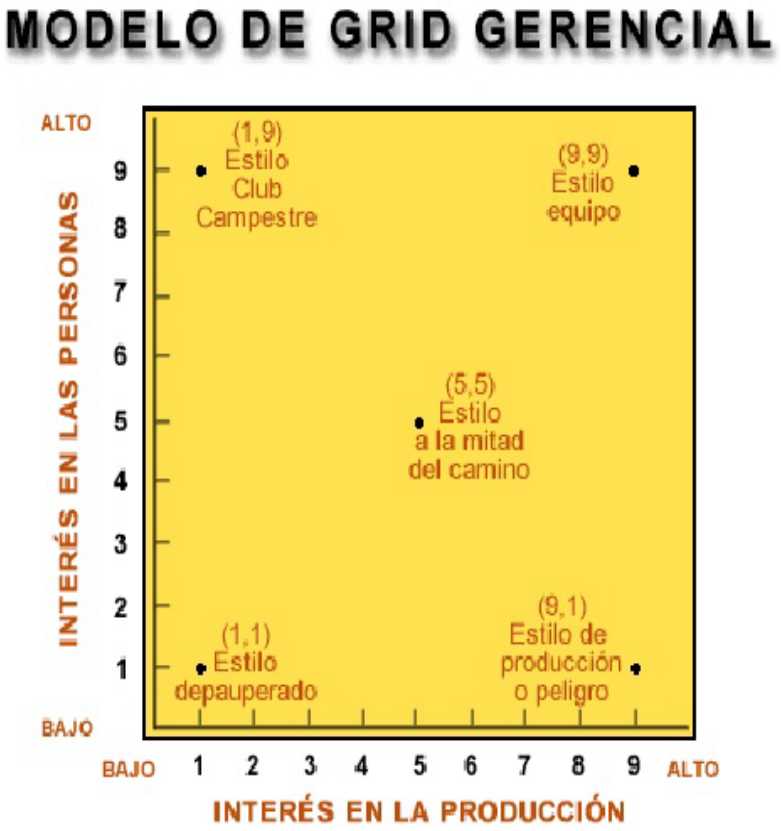
Poder: Capacidad de ejercer influencia; es decir, de cambiar las actitudes o la conducta de personas o grupos.

[37] Stoner James A.F, Freeman Edward,Gilbert Jr. Danierl R. Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición, México 1996.

Influencia: Cualquier acto o ejemplo de conducta que ocasiona un cambio en la actitud o la conducta de otra persona o grupo.[38]

Modelo de Grid Gerencial o rejilla administrativa

El modelo de Grid Gerencial fue creado a partir de los estudios hechos en las universidades de Ohio y Michigan, en este se elaboró una matriz de nueve por nueve, que bosqueja cinco diferentes estilos de liderazgo, describiendo explícitamente los cuatro tipos extremos (1,9- 9,1-1,9 y 9,9) y el estilo medio (5,5). El Grid es una manera de representar gráficamente todas las posibilidades de estilo de liderazgo y de ver como se compara un estilo con otro.



Fuente: Hellriegel Don, John W. Slocum (1998). "Administración séptima edición". México. International Thomson editores. Pg.51

Esta rejilla mide el interés relativo que tiene el gerente por las personas y las tareas, refleja el carácter bidimensional del liderazgo.

[38] Stoner James A.F, Freeman Edward,Gilbert Jr. Danierl R. Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición, México 1996

El estilo 1,1, en extremo inferior izquierdo de la rejilla, representa una administración empobrecida, con poco interés por las personas y por las tareas o la producción, en ocasiones a este estilo también se le conoce como administración laissez-faire, porque el líder no asume el rol del líder.

El estilo 1,9 representa la administración tipo club campestre, con gran interés por los empleados, pero poco interés por la producción.

El estilo 9,1 representa a la administración autoritaria o de tareas, con gran interés por la producción y la eficiencia, pero poco interés por los empleados.

El estilo 5,5 presenta la administración a la mitad del camino, con una cantidad intermedia de interés tanto por la producción, como por la satisfacción de los empleados.

El estilo 9,9 llamado administración democrática o de equipos manifiesta un gran interés por la producción, así como por el ánimo y la satisfacción de los empleados.[39]

5.2.7 SUPERVISIÓN

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de las autores.

El liderazgo y la supervisión, son de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente

[39] Stoner James A.F, Freeman Edward,Gilbert Jr. Danierl R. Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición, México 1996

estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

CUESTIONARIO

1. Explica con tu propias palabras que significa dirección
2. ¿Cuál es el objetivo de la fase de dirección en el contexto de proceso administrativo?
3. Explica los principios de la Dirección
4. ¿Cómo se define autoridad?
5. ¿Por qué es importante la delegación y cuales son los requisitos para que ésta sea eficaz?
6. Explique cual es la función y propósito de la comunicación en la dirección del capital humano.
7. Mencione los componentes principales del proceso de comunicación
8. ¿Qué diferencia existe entre comunicación formal e informal?
9. ¿Cuál es la importancia de la motivación en las organizaciones?
10. Explica con tus palabras la relación que existe entre la teoría de Maslow y de Herzberg
11. Explica la teoría de la motivación de Víctor Vroom

12. ¿Cuál es el concepto de liderazgo?

CASO PRÁCTICO

La empresa Marcas y Prestigios, S.A. de C.V. tiene una plantilla de personal de 300 empleados, existe una alta tasa de ausentismo, impuntualidad y rotación de personal, problemas que deberá solucionar la Lic. Julieta Lozano Mora quien recientemente ocupa el puesto de Jefe de Recursos Humanos.

La Lic. Lozano ha observado que existe frecuentemente conflictos con Pedro Rodríguez el encargado del control de asistencia y el personal de la empresa, debido a que su anterior Jefe en ocasiones autorizaba sin razón alguna que el personal que había llegado tarde o faltado no se le aplicara descuento alguno, pero en otras ocasiones era demasiado estricto y aplicaban los descuentos por faltas y retardos, lo que provocaba en el personal un alto descontento, incertidumbre y desmotivación.

Si Usted estuviera en el lugar de la Lic. Lozano, ¿Qué medidas tomaría al respecto para establecer un mecanismo eficiente de control de asistencia?, ¿De qué manera elevaría la motivación del personal? ¿Cómo disminuiría la tasa de rotación de personal? ¿Qué estilo de liderazgo implementaría y cómo lo realizaría?

UNIDAD 6

CONTROL

COMPETENCIA ESPECÍFICA A DESARROLLAR: Identificar el proceso de control.

6.1. CONCEPTO, IMPORTANCIA Y PRINCIPIOS DEL CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Control significa, verificar que los planeado se cumpla y si no es así corregir para lograr los objetivos del grupo social[40].

Requisitos de un buen control

- Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

[40] MUNCH GALINDO, Lourdes. Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, Octava Edición, México 2010.

- Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

- Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

- Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

- Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Principios de control

- **Equilibrio**: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente. De la misma manera la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se

están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

- **Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos**, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

- **De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

- **De los objetivos**: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

- **De las desviaciones**: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

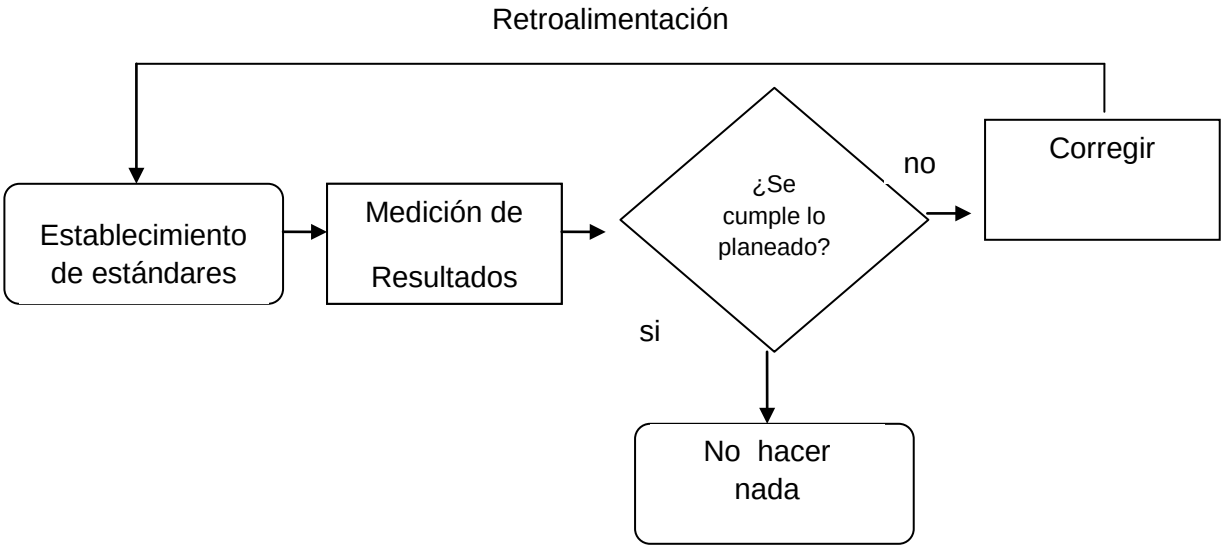
- **De la costeabilidad:** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

- **De excepción**: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

- **De la función controladora**: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controladora, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

6.2. ETAPAS DEL CONTROL

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:



ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES:

Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- **Estándares de cantidad**: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- **Estándares de calidad:** Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- **Estándares de tiempo:** Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.

- **Estándares de costos**: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

6.2.2. MEDICIÓN DE RESULTADOS

Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida. En una planta fabril, por ejemplo, los niveles de partículas de gas en el aire se tendrían que controlar constantemente por cuestión de seguridad, mientras que la alta dirección quizá sólo tendría que medir el avance de los objetivos de una expansión a largo plazo una o dos veces al año.

6.2.3 COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS CON EL ESTÁNDAR ESTABLECIDO:

Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

6.2.4 CORREGIR Y RETROALIMENTACIÓN

Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

Y nuevamente volvemos a evaluar es por eso que se le llama retroalimentar y se le considera al proceso de control como un ciclo.

6.3 TÉCNICAS DE CONTROL

Los gerentes enfrentan una serie de retos para diseñar sistemas de control que ofrezcan retroinformación en forma oportuna y barata, que sea aceptable para los miembros de la organización. La mayor parte de estos retos se pueden enfrentar mediante un análisis de las áreas clave del desempeño y los puntos estratégicos de control.

Tratar de controlar demasiados elementos de las operaciones, demasiado estricta puede enojar y desmoralizar a los empleados, frustrar a sus gerentes y desperdiciar valioso tiempo, energía y dinero. Es más, lo gerentes quizá se concentren en factores fáciles de medir, por ejemplo: la cantidad de personas atendidas en un restaurante y desatiendan los factores más difíciles de medir, por ejemplo, la satisfacción de la comida. Sin embargo la satisfacción de la comida a la larga podría ser más importante que la cantidad de personas antedigas en un periodo dado.

La mayor parte de esto problemas se puede evita mediante un análisis que identifique las áreas clave del desempeño y los puntos estratégicos de control.

Como identificar las áreas clave del desempeño

Las áreas clave del desempeño, son aquellos aspectos de la organización que deben funcionar para que toda la unidad u organización triunfen. Estos por lo regular involucran las principales actividades de la organización: producción, mercadotécnica, administración de recursos humanos, finanzas y contabilidad.

Como identificar los puntos estratégicos de control

Además de las áreas clave, también es importante determinar los puntos críticos del sistema donde se deben dar la vigilancia o la recopilación de información.

El método más importante y útil para seleccionar los puntos estratégicos de control consiste en concentrarse en los elementos más significativos de una operación dada, por ejemplo: 10 por ciento de los productos de un fabricante bien podrían producir 60 por ciento de sus ventas[41] y por tanto es un punto estratégico para la organización.

Factores del control:

Así mismo el control también deberá enfocarse a cuatro factores básicos del control: la cantidad, el costo, el tiempo y la calidad.

Control y su periodicidad:

También es importante identificar los tiempos en los que se aplica el control dentro de estos se encuentra:

- El control preliminar: Este es el más recomendable, ya que se aplica antes de efectuar la actividad y tiene como finalidad preveer situaciones

[41] Stoner, James A. F, Freman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R. Administración, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. sexta edición, México, 1996.

que se puedan presentar, por ejemplo: verificar que el personal de la planta de producción porte completo el uniforme, conozca y cumpla las disposiciones de seguridad e higiene.

- ❖ El control concurrente: Este se aplica durante la ejecución de las actividades, por ejemplo: la evaluación continua que realizan los profesores a sus alumnos.

- ❖ El control posterior: Como su nombre lo indica se realiza después de efectuar la actividad, ejemplo: la evaluación de un evento realizado, para identificar las fallas ocurridas y corregir en los siguientes eventos.

ÁREAS DEL CONTROL

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

PRODUCCIÓN

Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- **Control de producción**: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un optima rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

- **Control de calidad**: Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).

- **Control de costos:** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.

- **Control de los tiempos de producción:** Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.

- **Control de inventarios:** De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.

- **Control de operaciones Productivos:** Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.

- **Control de desperdicios:** Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.

- **Control de mantenimiento y conservación:** Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

VENTAS

- **Área comercial**: Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- **Control de ventas:** Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anula de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

  - Por volumen total de las mismas ventas.
  - Por tipos de artículos vendidos.
  - Por volumen de ventas estacionales.
  - Por el precio de artículos vendidos.
  - Por clientes.
  - Por territorios.
  - Por vendedores.
  - Por utilidades producidas.
  - Por costos de los diversos tipos de ventas.

  - **Control de propaganda:** Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.

  - **Control de costos:** Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

FINANZAS

- **Área financiera:** Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- **Control presupuestario:** Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvíos en los gastos.

- **Control de costos**: Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:

Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

- **Controles de asistencia y retrasos**: Es el control del reloj checador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.

- **Control de vacaciones**: Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.

- **Control de salarios**: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

CASO PARA ANALISIS

Los informes anuales de una organización suelen constar de una combinación de informes y brillantes fotografías. Cifras, auditorias, notas a pie de pagina y fotos de sonrientes ejecutivos se reúnen para reproducir el “lado bueno” de la organización y se le presentan a los accionistas como si fuera la situación real la compañía. Los fracasos financieros, o del tipo que fuere, se suelen endulzar o de plano, pasar por alto. Abundan las promesas de crecimiento y de mejoras y se presta poca atención a los problemas que puede estar teniendo a compañía. Es mas, los informes anuales tienden a centrarse solo en el aspecto del bienestar de la organización: las finanzas.

Uno de los problemas es que los informes anuales solo presentan parte del caso y solo se dirigen a un público: la comunidad financiera, comenta Roberto Rodríguez, presidente de La Compañía de salud, una organización no lucrativa que esta tratando de redefinir la forma de organización y administración de los negocios. Las compañías no informan si están funcionando bien en términos de la administración del capital humano del negocio ni están creando una compañía preocupada por la salud.

Tenemos el caso de Nutrisima, S.A. El fabricante de helados de primerísima calidad, conocido por sus sabrosos e innovadores sabores como “Chispas de chocolate con galleta”. Los informes anuales de esta compañía incluyen dos tipos de líneas básicas: una financiera y la otra social.

La gerencia de Nutrisima cree que una empresa se debe evaluar no solo con base en sus resultados financieros, sino también por su actuación social. Ser rentable para los accionistas y ser responsable social, dentro y fuera de la organización es una afirmación incluida en el objetivo formal de la compañía.

La auditoria social de Nutrisima califica a la compañía en rubros como prestaciones para los empleados, seguridad de la planta, ecología, participación en la comunidad y servicios a clientes. Para asegurarse de que no queda ni un rincón sin analizar, el auditor, un experto externo que no es empleado de Nutrisima, tiene acceso a todos los documentos de los empleados y la empresa mientras realiza su revisión. En consecuencia los informes de Nutrisima suelen ser terriblemente honestos. La auditoria social del año pasado por ejemplo criticaba francamente a la empresa por la mala seguridad en las plantas.

Una de las razones por las que los negocios son tan buenos para ganar dinero se debe a que eso es lo que miden. Aunque muchas personas critiquen la costumbre de publicar los fracasos de la compañía para que el mundo los conozca, esto sirve para reforzar su credibilidad y mejorar dia a dia su desempeño.

PREGUNTAS:

1. Explique los tipos de procesos de control que, al parecer forman parte de la manera de realizar las actividades de Nutrisima.

2. ¿Que beneficios arroja el método de control de Nutrisima?

3. ¿Que inconvenientes tiene?

4. ¿En que otras empresas funcionaria este sistema?

5. Menciona que principios tanto de dirección como de control se aplican en el sistema de Nutrisima.

6. ¿Cuales son las consecuencia de actuar como la primer compañía comentada en el caso?

7.

CONCLUSIONES

Como se observó a lo largo del cuadernillo la administración es una disciplina universal porque se aplica en todos los aspectos de la vida y en cualquier grupo social.

Muchas compañías sobre todo familiares en nuestro país fracasan debido a falta de herramientas administrativas que les ayuden a solucionar problemas y tomar decisiones adecuadas.

En futuro ya como Contadores Públicos, están al frente de un Departamento o Dirección en el área de Administración y Finanzas en donde deberán solucionar problemas, tomar decisiones, establecer estrategias, organizar el trabajo de sus subordinados, guiarlos y motivarlos hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Así como también, como Contadores Públicos podrían asesorar a empresas para que mejoren su administración y contribuyan no solo a lograr su crecimiento, sino con ello también crear fuentes de empleo formales, cumplir con las obligaciones legales y contribuir al desarrollo económico del país.

BIBLIOGRAFÍA

- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. Ed. Mc Graw Hill. México 2002.

- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio, BALLESTEROS INDA, Nicolás. Fundamentos de administración. Ed. Mc Graw Hill, México 1995.
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, Administración una perspectiva global, Ed. Mc Graw Hill, Onceava edición, México 2001.
- MUNCH GALINDO, Lourdes. Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, Octava Edición, México 2010.
- REYES PONCE, Agustín, Administración Moderna, Ed. Limusa, México 2008.
- ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. Fundamentos de Administración, Ed. Prentice Hall, Tercera Edición, México 2002.
- STONE, James A.F., FREEMAN, R. Edward, GILBERTH JR, Daniel R. Administracion, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Sexta edición, México 1996.
- http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/03.htm
- http://www.mitecnologico.com/Main/PrincipiosDeLaDireccion
- http://www.mitecnologico.com/Main/ClasificacionEmpresa
- http://www.mitecnologico.com/Main/FuncionesAreasBasicasEmpresa
- http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml
- http://www.observatoriopyme.org/encuestas-yestudios/clasificacion-de-las empresas-de-acuerdo-a-su-tamaño-en-mexico/
- http://uproadmon.blogspot.com/2007/03/manuales administrativos.html