



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

AUTORES: FRANCISCO HERNÁNDEZ MENDOZA.

GABRIELA MONTERO MONTIEL.

MARTHA PATRICIA GARCÍA CHEMERO.

ADMINISTRACIÓN II (TEORÍA ORGANIZACIONAL Y ÁREAS FUNCIONALES)		Clave:	1250
Plan:	2005	Créditos:	12
Licenciatura:	Administración	Semestre:	2°
Área:	Administración Básica	Hrs. Asesoría:	6
Requisitos:	Administración	Hrs. Por semana:	6
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ()	

Objetivo general de la asignatura

El alumno identificará los elementos del proceso administrativo, las áreas funcionales de la empresa, sus interrelaciones y su aplicación en las organizaciones.

Temario Oficial

- Tema 1. La empresa (10 hrs.)
- Tema 2. El proceso administrativo como práctica y aprendizaje de la administración (12 hrs.)
- Tema 3. La planeación (12hrs.)
- Tema 4. La organización..... (12hrs.)
- Tema 5. La dirección..... (12hrs.)
- Tema 6. El control (12hrs.)
- Tema 7. Las áreas funcionales (14hrs.)
- Tema 8. La aplicación del proceso administrativo a las áreas funcionales (12hrs.)



AUTOEVALUACIÓN INICIAL

En la introducción general a la asignatura se presenta un panorama general de lo que será la asignatura de Administración II, pero también se toca lo referente a lo que aprendiste en Administración I, haciendo un puente o relación entre ambas, pues para entender a la administración dividida en sus actividades o fases fundamentales (planeación, organización, dirección y control), hay que comprender que estas no se dieron de la noche a la mañana, la administración fue evolucionando a través del tiempo hasta llegar a la forma en que la concebimos en la actualidad. Por lo tanto, a continuación se presenta una evaluación inicial, donde se presentan treinta reactivos que pretenden medir a grandes rasgos los conocimientos adquiridos en la asignatura anterior (Administración I), como antecedente a Administración II. Una vez contestadas, se deberá consultar la parte final del material en donde se presentan las respuestas a las preguntas. Si el número de aciertos es mayor a veinticinco, entonces podrás continuar sin ningún problema con el estudio de este material y de la asignatura, si por el contrario, el número de aciertos es menor a veinticinco, es recomendable que revises los apuntes Administración I, para que determines que aspectos deberás repasar y comprendas mejor los conocimientos por adquirir.



Marca en la "V" los conceptos verdaderos y en la "F" los falsos.

1	Desde los inicios de la humanidad, el hombre ha tenido que aplicar acciones como planear, organizar, dirigir y controlar.	V	F
2	Taylor consideraba los aspectos psicológicos como determinantes en la producción.	V	F
3	Taylor estableció que el acto de la administración consistió en: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	V	F
4	Para Fayol las áreas funcionales de la organización eran: la técnica, la comercial, la financiera, la contable, la de seguridad y la de administración.	V	F
5	Fayol abordó la estructura del taller de abajo hacia la dirección general, mientras que Taylor la desarrolló de la dirección general hacia abajo.	V	F
6	El control verifica el resultado con el plan original.	V	F
7	Los principios bajo los cuales se rige el ejercicio profesional se encuentran en Código de Ética.	V	F
8	Fue Henry Ford quien aplicó los principios de la administración a la producción.	V	F
9	Fue Robinson Towe, quien creó el apartado mecánico de cálculo que años más tarde permitió generar la primera computadora.	V	F
10	Fue Elton Mayo quien estableció una serie de símbolos para indicar un proceso, una actividad o un señalamiento.	V	F
11	Mary Parquer Follet, es una persona que se desarrolló durante la corriente Humano-Relacionismo.	V	F
12	A la Administración se le define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización encaminados a logro de los objetivos.	V	F
13	Es el código Romano el documento en el cual existen diversos pasajes que han influido en la teoría administrativa.	V	F
14	La escuela científica está conformada por los siguientes precursores: Henri Gantt, los Gilbreth, Henry Ford.	V	F
15	Fue Mary Parket Follet quien dijo que los conflictos deben ser aprovechados por la organización.	V	F



Relaciona las columnas y marca la letra que consideres como la opción correcta.

SISTEMAS Y MODELOS	CARACTERÍSTICAS
1. Concepto de Sistema. 2. Sistema cerrado. 3. Análisis sistémico.	A. Punto de vista sistémico, enfoque dinámico, multidimensional.
	B. Importación (entradas), transformación (procesamiento), exportación (salida), los sistemas como ciclos de eventos que se repiten.
	C. Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes. Son tema es combinadas que forman un todo organizado.
	D. Sistemas que no presentan interacción con el ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental.
	E. Unidireccionalidad y progreso con respecto al fin.
	F. Se compone de equipos, maquinaria, objetos y elementos reales.
	G. Presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos).
	H. La organización se plantea como un sistema sociotécnico y social.
	I. Está compuesto por conceptos, planes, hipótesis e ideas.

Marca la opción correcta.

1. La primera Teoría de las Relaciones Humanas a través de experimentos, fue elaborada por:
 - a. Arch Patton.
 - b. Douglas McGregor.
 - c. Frederick Herzberg.



- d. Elton Mayo.
 - e. Rensis Likert.
2. Autor que fundamenta su teoría principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano:
- a. M.J. Bonn.
 - b. McClelland.
 - c. Abraham Maslow.
 - d. Frederick Herzberg.
 - e. Chris Argyris.
3. Perteneció a la escuela estructuralista y por ende estudió la distribución de la organización.
- a. Peter Drucker.
 - b. Douglas McGregor.
 - c. Renate Mayntz.
 - d. Henry Fayol.
 - e. Frederick W. Taylor.
4. Autor que señala como factores motivantes: el logro, la afiliación y el poder:
- a. Max Weber.
 - b. Abraham Maslow.
 - c. Chris Argyris
 - d. McClellan.
 - e. Frederick Herzberg.
5. Autor que indica que la administración tiene que conservar lo menor del pasado, organizar el presente, prever y planear para el futuro:
- a. Frank B. Gilbreth.
 - b. Henry Laurence Gantt.
 - c. Frederick W. Taylor.



- d. Charles Babbage.
 - e. Henry Fayol.
6. Surgió ante la necesidad de agrupar a todos los egresados de la Licenciatura en Administración:
- a. Asociación Mexicana de Ejecutivos en Mercadotecnia.
 - b. Instituto Nacional de la Administración Pública.
 - c. Colegio de Licenciados en Administración.
 - d. Asociación Nacional de Ejecutivos en Relaciones Industriales.
 - e. Sociedad Mexicana de Licenciados en Administración.
7. Al ser humano le gusta trabajar, se compromete con la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con sus logros. Tesis correspondiente a:
- a. Supuestos de la Teoría de los dos factores.
 - b. Supuestos Teoría "X"
 - c. Valores Teoría "X".
 - d. Supuestos Teoría "Y".
 - e. Valores Teoría "Y".
8. La primera escuela de administración en el país se fundó en:
- a. La Universidad Iberoamericana.
 - b. La Universidad Nacional Autónoma de México.
 - c. El Instituto Politécnico Nacional.
 - d. El Tecnológico de la Ciudad de México.
 - e. El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
9. Autor que critica a Elton Mayo por la poca importancia que da al dinero como motivación del trabajo:
- a. Frederick W. Taylor.
 - b. Abraham Maslow.



- c. Henry Fayol.
 - d. William Knowles.
 - e. Douglas McGregor.
10. Autor que considera como antecedente de la Administración en México a la organización, y estructura social de los principales grupos étnicos que habitaron en México:
- a. Reyes Ponce
 - b. Fernández Arena
 - c. Laris Casillas
 - d. Guzmán Valdivia
 - e. Hernández y Rodríguez
11. Autor que estableció una pirámide para jerarquizar las necesidades humanas:
- a. David McClellan
 - b. Rensis Likert
 - c. Frederick Herzberg
 - d. Abraham Maslow
 - e. Meter Druker
12. De los siguientes autores, identifica quién es el pionero del movimiento de la calidad.
- a. Maslow
 - b. Taylor
 - c. Mayo
 - d. Deming
 - e. Crosby



INSTRUCCIONES PARA TRABAJAR CON LOS APUNTES

Después de que realices una revisión minuciosa del presente material, comprenderás que la función de la Administración consiste en planear, organizar, dirigir, controlar y que solamente para su estudio es que se ha dividido en etapas (proceso), ya que estas etapas pueden ejecutarse de forma simultánea y no aplicarse o aislarse una de la otra. Entonces, para que tu aprendizaje sea más completo y puedas ahora aplicar los conocimientos adquiridos sobre la asignatura reforzando así, tu aprendizaje, a continuación te presentamos una serie de actividades a realizar.

En primera instancia, el material te familiariza con los datos oficiales que identifican la asignatura, como el plan de estudios al que corresponde (2005), área a la que pertenece, si es obligatoria u opcional, clave, créditos, semestre en que se cursa, horas por clase y horas por semana. También, te da a conocer los objetivos generales de la asignatura, es decir, las habilidades que desarrollarás como resultado del aprendizaje de la asignatura y de cada tema. Se presenta su contenido, en temas y subtemas, se ofrece una introducción a la asignatura que te permite vislumbrar de forma resumida tanto la importancia de esa área para tu formación profesional, como en los contenidos de estudio de la misma. Asimismo, te muestra un panorama general de cada tema del programa de la asignatura. Aquí, te da a conocer las habilidades que desarrollarás al estudiar tema (objetivos particulares), y los temas que considera (introducción de la tema). Además, te remite a las lecturas básicas (bibliografía específica sugerida) que los autores seleccionaron como las más recomendables para apoyar tu aprendizaje. Cuando se considera conveniente, se presenta sitios de internet, cuya consulta complementará tus conocimientos sobre el tema.

Durante el desarrollo de cada tema, encontrarás actividades de aprendizaje intercaladas y relacionadas con los temas que terminarán por completar tu aprendizaje, ya que estas tienen como objetivo contribuir en tu proceso de enseñanza-aprendizaje facilitando el afianzamiento de los contenidos. Una función importante de estas actividades de ida y vuelta, son la retroalimentación del proceso, pues tu profesor no se limitará a valorar el trabajo realizado, sino que además realizará



comentarios, explicaciones y las correcciones pertinentes. Notarás que en todos los temas como actividad principal se te pide que elabores un mapa conceptual, en el apéndice encontrarás un documento que te indica como elaborar mapas conceptuales.

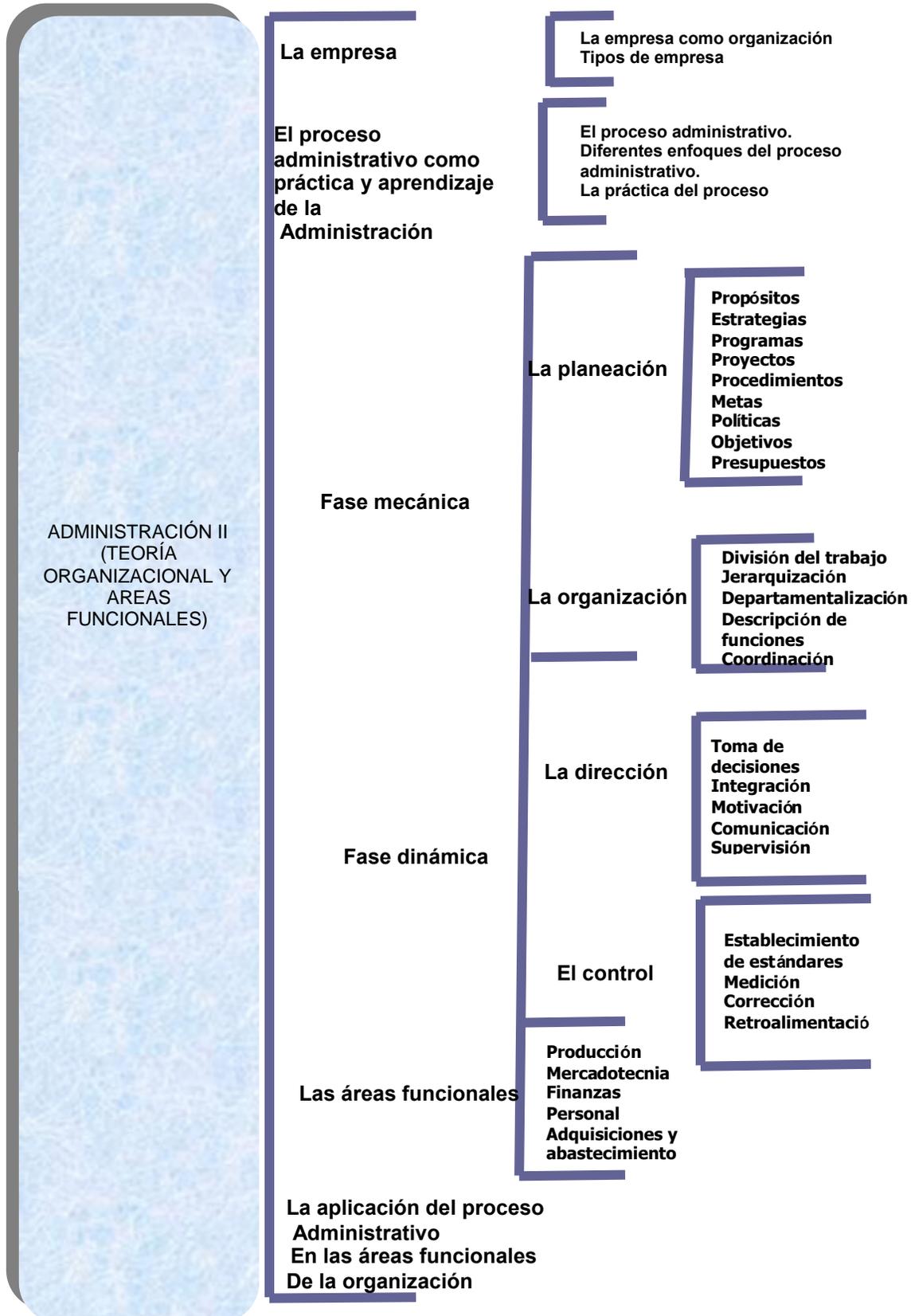
Al finalizar cada tema encontrarás una serie de preguntas sobre el contenido de cada tema (cuestionarios de autoevaluación). El tipo de preguntas demanda que estructures con tus palabras las respuestas, lo que te permitirá conocer que tanto comprendiste, asimilaste teórica y prácticamente los temas estudiados. Cuando tengas alguna duda sobre las respuestas, recurre a los apuntes, si se trata de recordar la información; pero si se requiere aplicarla (resolución de ejercicios, casos, etcétera), dirígete a tu profesor. El tema se complementa con un examen parcial de autoevaluación, cuyo objetivo es que valores por ti mismo si dominas el contenido del tema, después de que estudiaste y antes de presentar el examen correspondiente. Después del último tema, se presenta una lista de las bibliografías básica, complementaria y específica sugeridas. Las dos primeras forman parte del programa de estudios de la asignatura, y la última corresponde a las lecturas básicas propuestas por los profesores que elaboraron el presente material. También en el apéndice encontrarás las respuestas a los exámenes de autoevaluación que tienen como finalidad apoyarte para que puedas valorar si alcanzaste los objetivos establecidos.

Al final en el apéndice, se presenta un examen global o final para que lo resuelvas y puedas corroborar el grado de tu aprendizaje con las respuestas correctas.

¡ Mucha suerte en tu aprendizaje!



Sinopsis de la asignatura (esquema general de contenido)





Introducción

Actualmente, tenemos un concepto diferente sobre la actividad administrativa, sin embargo, ésta no siempre fue así. El momento histórico que vivimos nos obliga a aplicar procesos más dinámicos y complejos que en la antigüedad.

En la asignatura de Administración I, se estudió que el hombre aprendió que para poder subsistir debía trabajar, buscando en sus actividades un mayor rendimiento. Pero también aprendió que no podía hacerlo solo, por lo que tuvo la necesidad de organizarse en grupos para alcanzar su objetivo. Esto le significó la aplicación de la administración en un cierto grado pero conforme fue evolucionando, sus procesos también lo hicieron. Poco a poco la humanidad fue comprendiendo de una manera más consciente como debía organizarse para satisfacer mejor sus necesidades; aprendió que a veces se tiene éxito y que otras veces se fracasa. Experiencias que fue acumulando de forma empírica, fueron pasando de generación en generación y cada vez más requirieron de mayor organización; surgieron los líderes, quienes se encargaban de guiar las acciones a realizar; en estas acciones ya percibimos actos administrativos (planeación, organización, dirección y control) que trajeron como resultado satisfacer de manera más eficiente las necesidades básicas.

El cambio de la vida primitiva a las civilizaciones trajo consigo el desarrollo de estructuras y organizaciones más formales. Surgieron conceptos tales como los valores, las ideologías y aspectos materiales que evolucionaron hasta alcanzar los niveles actuales de la administración. Por tanto, se hace necesario (ya que en la asignatura de Administración I se efectuó una revisión histórica de las relaciones de trabajo desde el momento en que el hombre hizo su aparición), en esta asignatura de Administración II hacer una revisión de lo que implica el proceso administrativo y cada una de las etapas que lo componen en su conjunto pues es aquí precisamente donde se manifiesta o se observa más el fenómeno administrativo.



Cómo sabemos Henry Fayol fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial; vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas (proceso administrativo) desde los altos cargos administrativos. Para ello, estableció catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa. También vislumbró a la organización como una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que la organización justificaba la existencia de las mismas a través del cumplimiento de los objetivos. Asimismo, estableció que si se desea tener objetivos administrativos, entonces la organización debe coordinar los recursos con los que cuenta, y que el encargado de llevar a cabo esta actividad es el administrador, el cual también debe prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, independientemente del lugar o tipo de empresa de que se trate (universalidad del proceso administrativo).

Así, entonces al estudiar a la Administración como un proceso, éste nos permite dividirla, analizarla y describirla en sus partes fundamentales; pero sólo para su estudio ya que en la práctica administrativa en mayor o menor medida estas partes o etapas se ejecutan de forma simultánea.

A partir de aquí, han sido muchos los autores tanto extranjeros como nacionales quienes se han ocupado del estudio del proceso administrativo y cada uno de ellos presenta sus propias conclusiones.

Por lo tanto, la asignatura de Administración II es muy importante para los estudiantes de la licenciatura en Administración, pues el tema central, estará enfocado a las organizaciones y la práctica administrativa. Esta asignatura tiene como objetivo proporcionarle al estudiante un panorama global de la Administración, enfocada a las empresas, a las formas en que los diferentes autores han concebido al proceso administrativo y a las áreas funcionales. Es importante que consideres que en tu plan de estudios, en asignaturas subsecuentes, estudiarás con más detenimiento algunos de los aspectos tratados en este material.



En **el tema 1** se aborda lo referente a los organismos sociales, concepto de empresa y organización, cómo se constituyen, los criterios que se utilizan para su clasificación y los recursos necesarios para su operación, con el objeto de que el alumno comprenda la importancia de los mismos para el país.

En **el tema 2** se establece un panorama del proceso administrativo y su vinculación en las organizaciones, a través del estudio y el análisis de los diferentes modelos del proceso administrativo expuesto por diversos autores tanto nacionales como extranjeros.

En **el tema 3** se estudia a la planeación como la primera etapa del proceso administrativo que consiste en determinar en un presente todas las acciones que se realizarán en un futuro, en función de los recursos a través de fijar una serie de planes específicos, objetivos, políticas, programas, procedimientos, presupuestos, proyectos etc. Las estrategias para lograr los fines pretendidos. Se analizarán los dos tipos de planeación que las empresas deben llevar a cabo para hacer frente a los nuevos requerimientos altamente competitivos del entorno en el cual se desenvuelven; y se estudiará aquellas herramientas y técnicas más utilizadas para la planeación.

En **el tema 4** conoceremos las formas en que puede diseñarse una organización a través de establecer una estructura administrativa (subdividir las tareas por actividades comunes, establecer las relaciones entre los puestos, determinar jerarquías, subdividir las tareas, establecer un organigrama, etc.), acorde con el organismo social de que se trate. Es indispensable que tanto en las empresas públicas o privadas, el personal tenga claramente identificado las tareas que van a desempeñar, así como el grado de relación que tiene con las funciones de otros puestos o individuos que conforman al grupo. Si cada persona conoce bien la parte a realizar, entonces el trabajo es más eficiente. A esto, se le considera como el propósito básico de la organización.



En **el tema 5** se abarca lo correspondiente a la dirección, que consiste lograr que los subordinados realicen las tareas necesarias para llegar al logro de los objetivos, a través de la conducción, la motivación y el liderazgo. Todas las fases son importantes, pero esta en especial tiene una característica: Está influenciada fuertemente por la parte humana de la administración, abarcando temas fundamentales como la autoridad, la delegación de autoridad, la motivación, la comunicación etc. Para efectos de este programa la toma de decisiones es abarcada en la planeación, sin embargo aquí se retoma nuevamente como el punto central que todo administrador debe llevar a cabo.

En **el tema 6**, se cierra el círculo del llamado proceso administrativo cuya misión es arrojar resultados y realizar una retroalimentación. Consiste en establecer medidas de control que nos permitan verificar que lo planeado con anterioridad se cumplió. Los controles se pueden establecer en diferentes etapas, es decir, antes de que inicien las actividades, durante y después de las mismas. El control es fundamental para la administración, ya que podemos tener una estructura intencional de funciones adecuada, el personal idóneo para desarrollar las tareas, una dirección adecuada pero si no se verifica la situación real no tendremos elementos para determinar si se está operando de forma correcta.

De igual forma, **el tema 7** tiene como objetivo dar un panorama general de las principales áreas funcionales de una organización. De manera específica se mencionan los objetivos, funciones y estructura general de cada área.

Por último en **el tema 8** se presenta un caso práctico en donde se aplica el proceso administrativo. Es importante recalcar que para poder resolver el caso es necesario que el estudiante haya comprendido los conceptos que se trataron en los temas anteriores, para estar en posibilidad de generar las soluciones de forma correcta como se piden.



TEMA 1. LA EMPRESA

Objetivo particular

El alumno analizará el marco conceptual de las empresas, su naturaleza, funcionamiento, concepto, tipología y su relación de las mismas con la administración.

Temario detallado

- 1.1. La empresa como organización
- 1.2. Tipos de empresas
 - 1.2.1. Por su tamaño
 - 1.2.1.1. Grandes
 - 1.2.1.2. Medianas
 - 1.2.1.3. Pequeñas
 - 1.2.2. Por su giro
 - 1.2.2.1. De manufactura
 - 1.2.2.2. De venta al detalle
 - 1.2.2.3. De servicios
 - 1.2.2.4. De servicios diversos
 - 1.2.3. Por su origen
 - 1.2.3.1. Nacionales
 - 1.2.3.2. Internacionales

Introducción

Una empresa es un tema económico-social, en donde se integran y coordinan el capital, el trabajo, la producción, los recursos humanos y materiales encaminados a lograr un fin común, satisfacer necesidades y beneficios a una sociedad en la que todos formamos parte de la misma, todos ofrecemos productos y servicios que al mismo tiempo consumimos y los recibimos. Los recursos necesarios para la creación así como desarrollo de una empresa son: el elemento humano, el recurso material, el recurso tecnológico y financiero. Las empresas tienen como finalidad satisfacer las



necesidades a través de las ventas de sus productos o servicios, lograr sus objetivos y metas, pero también obtener un beneficio para su inversión representada por las utilidades desde el punto de vista económico.

Por lo tanto, el presente tema tiene como objetivo presentar el marco de referencia dentro del cual se establecen los organismos sociales. Es importante que el alumno dimensione la complejidad de estos organismos y su interacción con el medio ambiente que le rodea al considerarlas como un sistema abierto (conjunto de reglas o principios enlazados y ordenados entre sí para llegar a un mismo fin). Asimismo, de acuerdo a Bertalanfy, todo sistema está formado por subsistemas, por lo cual la organización o la empresa, no es la excepción. Esta se encuentra formada por diferentes subsistemas: de objetivos y valores, técnico, estructural, psicosocial y administrativo. Asimismo debido a su complejidad, es que se les ha clasificado en función de sus características, ya sea por su tamaño, actividad o giro, su régimen, su magnitud y el origen del capital. Otro aspecto importante que se analiza en este tema es la responsabilidad social y ética con la que deben conducirse las organizaciones, ya que éstas deben considerar el impacto de sus acciones en la sociedad, pues independientemente del tipo de empresa de que se trate (gubernamental, privada, educativa, religiosa etcétera), algo que siempre debe estar presente es la ética profesional.

Actividad de aprendizaje

A.1.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual, con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.



1.1. La empresa como organización

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no están limitadas a la actividad de lucro. Al estar formada por individuos, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias que favorece el progreso humano, provocando en su seno la autorealización de sus integrantes e influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa. En la vida de toda empresa el factor humano ha sido decisivo, la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

La **empresa** al igual que otras estructuras sociales es considerada como una **organización**, de hecho una organización es un sistema incluido en otro más amplio que es la **sociedad** con la que interactúa influyéndose mutuamente. A la organización también se le puede definir como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes. Indudablemente esta estructura social se le considera como un sistema abierto debido a que esta en constante interacción con el medio ambiente que le rodea logrando un equilibrio, al mismo tiempo que tiene la capacidad de transformar sus recursos y para lograr su supervivencia es necesario cumplir con los parámetros del propio sistema organizacional (un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida).

Al conceptuar a la organización como sistema hay que entender que esta a su vez esta **formada** por otros sistemas inferiores, llamados también **subsistemas**, para ejemplificar este punto tomaremos como referencia el modelo sistémico de Kast y Rosenzweig cuyos componentes están conformados por **cinco subsistemas**. El



subsistema de **objetivos y valores** que se refiere al conjunto de metas, objetivos y misión que persigue la organización, para satisfacer las demandas que le impone el medio ambiente externo; el subsistema **técnico** es aquel que se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos, este subsistema va cambiando de acuerdo con la especialización de conocimientos y habilidades requeridas. Incluye, como ya dijimos, los conocimientos pero también incluye las técnicas, las instalaciones y el equipo (tecnología); el subsistema **estructural** se refiere a la forma en que se organizan y estructuran las tareas, está relacionado con la autoridad y la comunicación. También la estructura de la organización está determinada por la constitución de la organización, por sus puestos jerárquicos y por sus procedimientos. Este subsistema funciona como puente entre el subsistema técnico y el psicosocial que están en constante interacción, que en ocasiones rebasan la estructura formal; el subsistema **psicosocial** está compuesto por individuos y grupos de interacción. Dicho subsistema está formado por la conducta individual, la motivación, las relaciones, estatus, el rol de cada quien y dinámica de grupo. Incluye a los recursos humanos, actitudes, liderazgo, comunicación así como las relaciones interpersonales; el subsistema **administrativo** relaciona a la administración con su medio; establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia, operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

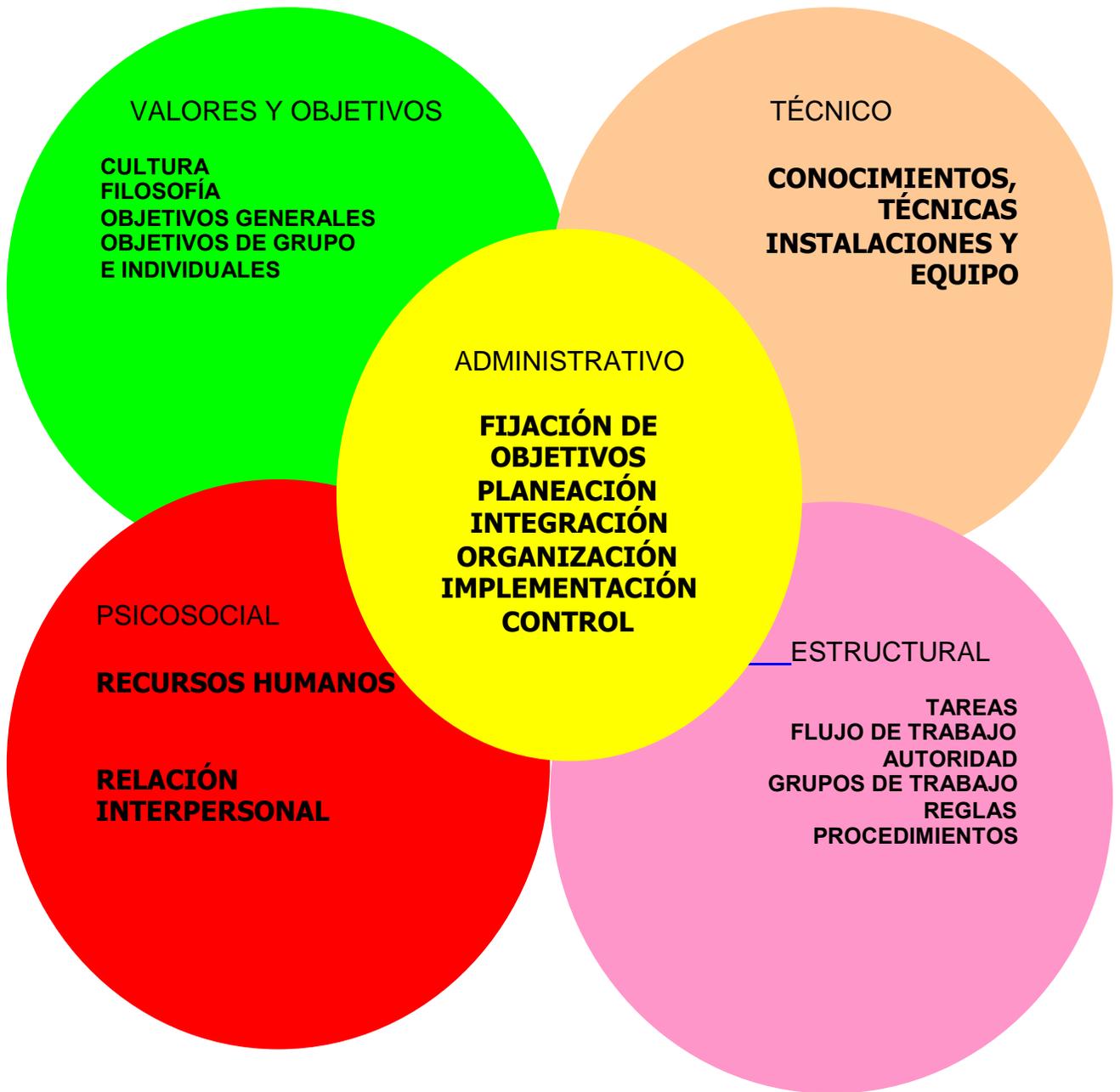


Figura 1.1. Modelo de Kast y Rosenzweig



Actividad de aprendizaje

A.1.2. De acuerdo a la bibliografía básica propuesta en el tema, determina lo siguiente: ¿Cuál es el objetivo por el que las organizaciones se les estudia con un enfoque de sistemas. Posteriormente analiza el papel del administrador bajo este mismo enfoque. Por último ¿cuál es tu opinión con respecto a sistemas organizacionales abiertos y cerrados? Fundamenta este último ejercicio.

Definición

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.) en su más simple concepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

A fin de elaborar más tarde una definición de empresa con un sentido administrativo, se mencionará a continuación una serie de definiciones de este concepto:

El Diccionario de la Real Academia Española, define a la empresa como la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia, en su obra *La ciencia de la Administración* la define como la unidad económica – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa¹.

A su vez, José Antonio Fernández Arena² la concibe como la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

¹ Isaac Guzmán Valdivia, *La ciencia de la Administración*, pp. 62

² José Antonio Fernández Arena, *El proceso administrativo*, pp. 125



Con las definiciones anteriores, podemos estructurar una definición que nos permita concebir a la empresa desde un sentido estrictamente administrativo.

Es un tema **económico-social** en el que a través de la administración del capital, el trabajo, la producción, los recursos humanos y materiales, se producen bienes y servicios encaminados a satisfacer las necesidades de la sociedad.

Asimismo, para dar de alta a una empresa se debe cumplir con una serie de requisitos legales, entre ellos el documento que da fe a la creación e inicio de operaciones llamado “**Acta Constitutiva**” en donde se deben observar datos tales como el nombre de la empresa, fecha en que inició operaciones, número de socios, capital aportado por cada socios, giro, productos que se obtendrán, ubicación, y número de personas contratadas.

Importancia de las empresas.

La importancia del estudio de las empresas, radica en que estas son la base en la economía de cualquier país, como sabemos, cumplen con una función social ya que son fuentes de empleo, productoras de bienes y servicios; a la vez propician el desarrollo económico-social de los lugares donde se establecen, la inversión, etcétera.

Hector Larocca en su obra *¿Qué es la Administración?*³, nos enuncia algunos puntos muy interesantes y que vale la pena reflexionarlos con respecto a la importancia de las organizaciones:

- a) Son los medios propicios para alcanzar los objetivos de toda sociedad.
- b) Reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
- c) Facilita la innovación.
- d) Ofrecen trabajo y a través de sus ampliaciones generan empleos.
- e) Intensifican la investigación para crear y elaborar nuevos productos.
- f) Ofrecen servicios y generan distintas formas de riqueza.
- g) Crean, modifican y satisfacen necesidades de la población.

³ Larocca A. Hector, et al. *Qué es Administración. Las organizaciones del futuro.* . pp. 12



- h) Generan y transmiten tecnologías así como otras manifestaciones de la cultura.
- i) Distribuyen y redistribuyen tanto productos como recursos varios a la sociedad.
- j) Por su poder económico se les puede considerar como unidades políticas.
- k) Son generadoras de conocimiento y tecnología tanto administrativa como de diferentes áreas de conocimiento. Transmitiendo y preservando este conocimiento por generaciones.
- l) Son generadoras de valores y puntos de referencia social.
- m) Crean símbolos imagen y prestigio.
- n) Permiten la vinculación entre individuos y grupos, los que constantemente interactúan entre sí.
- o) Su fácil adaptación al medio ambiente cambiante le permite generar un factor humano cada vez más competitivo.
- p) Crea valor, es decir, siempre busca la rentabilidad para los propietarios, clientes y empleados.
- q) Acomoda los desafíos constantes de diversidad ética, patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados.
- r) Para conservar la experiencia.
- s) Para lograr permanencia.

Actividad de aprendizaje

A.1.3. Según tu criterio, establece la diferencia entre empresa y organización.

A.1.4. Según tu criterio establece la diferencia entre empresario y administrador menciona cuáles son las características y habilidades que debe poseer cada uno.

Recursos que conforman a una empresa.

Las empresas están conformadas por múltiples recursos, originalmente para su constitución se exigía grandes cantidades de dinero, vastas extensiones de tierra en



donde edificar sus instalaciones, un gran número de trabajadores y un laborioso proceso de administración en su logística. Actualmente las condiciones y las variantes de una empresa han cambiado, hoy se pueden crear micro empresas y sus recursos pueden ser los mismos que antes se mencionaban, pero en volúmenes pequeños, es más, cada vez se habla con mayor frecuencia sobre empresas virtuales. Estas no necesitan áreas de proceso, grandes bodegas de almacenamiento, ni mucho menos ejércitos de vendedores. Simplemente hacen uso de la tecnología de internet y sus problemas están solucionados.

Los recursos con los que una empresa cuenta para desarrollar sus actividades y lograr sus fines desde el punto de vista interno son⁴:

- **Factor humano:** Personal de la empresa (obreros, supervisores, técnicos, empleados administrativos, jefes, asesores, directivos, gerentes, altos ejecutivos, etcétera), los dueños, accionistas o socios.
- **Recursos Financieros:** Capital, inversionistas, financiamiento, acciones, bonos, títulos, etcétera.
- **Recursos materiales:** materias primas, inmuebles, instalaciones, maquinarias, herramientas, vehículos, computadoras, etcétera.
- **Recursos naturales y energéticos:** La tierra, el agua, la luz solar, etcétera. La energía en todas sus manifestaciones (eléctrica, hidráulica, solar, nuclear, etcétera) y los combustibles.
- Ideas, conocimiento e información
- **Recursos tecnológicos** (tecnología, sistemas, etcétera)
- Nombre
- Prestigio
- Símbolos, marcas, etcétera.

Lo que sí debemos resaltar en este punto es el factor humano, y repetimos, factor humano, no recurso humano. Desde nuestro punto de vista el recurso se utiliza y

⁴ *Ídem*



cuando ya no sirve se deshecha, el ser humano no es un recurso ni bajo estas, ni bajo otras condiciones. El ser humano, hombre, mujer, niño, adulto o edad adulta avanzada son elementos básicos en cualquier administración de las empresas. Se le considera factor porque es **posible potenciar** sus facultades y habilidades a través de una educación y capacitación adecuada.

Los demás elementos que componen una empresa no son menos importantes, pero el factor humano cobra vital importancia. Estos recursos pueden ser tangibles e intangibles. Recursos tangibles como la maquinaria, el establecimiento, las computadoras y tableros electrónicos, los equipos de transporte, los recursos monetarios, etcétera. Entre los intangibles están la marca, los sistemas, los conocimientos de los trabajadores, las técnicas, el *software*, la imagen, el prestigio, etcétera.

Todos estos recursos van a darle una identidad a la empresa, van a formar parte de una cultura empresarial y organizacional. Los recursos son los medios y las herramientas para lograr los objetivos de cualquier empresa.

Así entonces, podríamos concluir diciendo que los recursos necesarios para la creación y desarrollo de una empresa son: el elemento humano, el recurso material y el recurso tecnológico. Las empresas tienen como finalidad satisfacer las necesidades a través de las ventas de sus productos o servicios, el de lograr sus objetivos y sus metas, pero también tener un beneficio a su inversión representada por las utilidades desde el punto de vista económico.

1.2. Tipos de empresa

En la actualidad los avances tecnológicos, así como el cambio de estructuras sociales y económicas han originado un sinnúmero de empresas, por eso es indispensable precisar sus características y clasificarlas de acuerdo al rubro que le corresponde. (Ver cuadro 1.1. Clasificación de las empresas)



De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, las empresas se clasifican de la forma siguiente:

ACTIVIDAD O GIRO	RÉGIMEN	ORIGEN DEL CAPITAL	MAGNITUD
Industriales - Extractivas - Manufactureras	Jurídico -Sociedad anónima -Sociedad cooperativa	Privadas y públicas - Nacionales - Extranjeras	Pequeñas, medianas y grandes
Comerciales - Mayoristas - Minoristas - Comisionistas - Multinivel	-Sociedad de responsabilidad limitada -Sociedad de capital variable	Transnacionales Multinacionales	Para determinar su clasificación, se consideran: - Volumen de ventas - Personal - Utilidades
De servicio - Transporte - Turismo - Educación - Salud - Financieras -Outsourcing		Globalizadoras Controladoras	

Cuadro1. 1. Clasificación de las empresas

Hay tres formas de organización empresarial:

- a) La propiedad individual
- b) La sociedad colectiva
- c) La sociedad anónima

Propiedad individual: Es propiedad de una persona que tiene derecho a recibir los beneficios que genere el negocio, y éste es el responsable de las pérdidas o ganancias que se generen. Esta es la forma más simple de establecer un negocio aunque su constitución es fácil, la parte financiera y de trabajo de una sola persona es limitada.



Propiedad colectiva: Esta conformada por un número reducido de propietarios, quienes reciben todos los beneficios que se obtengan. Otra cosa diferente ocurre en las empresas grandes, en donde todo esta a cargo de accionistas y el aparato directivo

Sociedad anónima: En este tipo de sociedades, el capital esta dividido en acciones, que representan grandes cantidades de dinero. Sin embargo, cada socio tiene una responsabilidad limitada, es responsable de su aportación y no responde por las deudas de la organización. Es así, como las funciones de los accionistas están separadas de las de la dirección, y cuando algún socio falta la sociedad continua pues se quedan los herederos. También se da la opción de que las accionistas vendan sus acciones.

Actividad de aprendizaje

A.1.5. Lee y analiza la lectura que se presenta en el anexo 3 y establece que tipos de empresas te imaginas que existieron durante la época Primitiva, Feudal y Revolución Industrial. Compáralos con la época actual y comenta en que medida han cambiado.

A.1.6. Investiga en el Código Civil y la Ley de Sociedades Mercantiles los diferentes tipos de Sociedades que reconoce la Legislación Mexicana.

1.2.1. Por su tamaño

Después de haber realizado un análisis sobre los diferentes tipos de empresas que existen, a continuación presentaremos la clasificación de las mismas desde el punto de vista de su tamaño y los criterios para considerarlas así.

1.2.1.1. Grandes

1.2.1.2. Medianas

1.2.1.3. Pequeñas



Existen diversos criterios para clasificar a las empresas, esto es en función de ciertos factores como puede ser el tamaño, sin embargo, no es tan fácil, existen **dificultades para determinar sus límites**. A continuación se exponen los más usuales.

1. **Financiero**. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en este texto no se mencionan cantidades porque éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.
2. **Personal ocupado**. Este criterio establece que una empresa es aquella en la que laboran menos de doscientos cincuenta empleados; una mediana, aquella que tiene entre doscientos cincuenta y mil y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de mil empleados.
3. **Producción**. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero sí es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.
3. **Ventas**. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.

Estos criterios han sido producto de estudios que han hecho tanto instituciones públicas y privadas, para ello Nacional Financiera es considerada en nuestro país como un icono importante y confiable que posee uno de los criterios más razonables en sus estudios para determinar el tamaño de la empresa.



1.2.2. Por su giro

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, por ejemplo las industriales, su **actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industriales, a su vez, se clasifican en:**

2.2.1. Manufactureras. Encargadas de transformar la materia prima en productos terminados. Su clasificación es de dos tipos:

- A)** Empresas que producen bienes de consumo final. Estas satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, de primera necesidad. Productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.
- B)** Empresas que producen bienes de producción. Están para satisfacer la demanda de la industria de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- C. Agropecuarias.** Se dedican a la explotación de la agricultura y la ganadería.

2.2.2. Comerciales o de ventas al detalle.

Este tipo de empresas funcionan como intermediarias entre el productor y el consumidor; se dedican a compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- A. Mayorista.** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- B. Minoristas o detallistas.** Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.



- C. **Comisionistas.** Se encargan de vender mercancías que productores dan en consigna a otros, con la finalidad de percibir una ganancia o comisión.

2.2.3. Servicio

Son empresas encargadas de brindar un servicio intangible a la sociedad, el cual puede ser con fines lucrativos o no lucrativos. Estas se clasifican en:

- A. **Transporte.** Las empresas de transporte por tierra, mar, ríos o vías navegables. Son aquellas empresas que se dedican a transportar pasajeros, mudanzas inmuebles, como las terminales de autobuses etc.
- B. **Turismo.** Su actividad es la de proveer o brindar servicios. Son las empresas que se dedican a la prestación de servicios, por ejemplo aquellas que ofrecen hospedaje en establecimientos a cambio de un pago como los hoteles.
- C. **Instituciones financieras.** Son prestadoras de servicios que fungen como intermediarias. Se encuentran dentro del ámbito de generación de valores a través del dinero. Así, tenemos a bancos nacionales e internacionales, corredoras, afianzadoras, de seguros, casas de cambio, administradoras de fondos, pensiones, mercado de valores, para la vivienda, consultorías financieras etc.

2.2.4. De servicios diversos

- Comunicaciones
- Energía
- Agua
- Asesoría
- Servicios contables, jurídicos, administrativos
- Promoción y ventas
- Agencias de publicidad
- Educación
- Salubridad (hospitales)
- Fianzas, seguros



Otra clasificación obedece a las extractivas, cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

1.2.3. Origen del capital

Las empresas también pueden clasificarse de acuerdo a su origen o aporte del capital:

1. **Públicas.** Como su carácter de públicas lo indica, en este tipo de empresas, el capital no pertenece a particulares, sino al estado, éste está obligado a utilizarlo para satisfacer necesidades de carácter social cuyo fin no es el lucro, aunque si se puede obtener algún beneficio. Estas pueden ser:
 - **Centralizadas.** Encabezadas por el Ejecutivo Federal, es decir, por la Presidencia de la República, cuyo fin es el de concentrar y unificar las decisiones, el mando y la ejecución de las decisiones. En este rubro entran todas las Secretarías de Estado.
 - **Desconcentradas.** Son aquellas que no están centralizadas, pero tampoco son descentralizadas. Se les confiere ciertas facultades de carácter limitado para tomar decisiones sobre su operación y ejercer su presupuesto. Aunque cuentan con ciertas facultades tiene un nexo jerárquico con el gobierno. Ejemplos: Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria, Comisión Federal de Electricidad etc.
 - **Descentralizadas.** Empresas dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio, pero cuyas actividades competen al estado. Ejemplos: CONASUPO.
 - **Estatales.** Este tipo de empresas están dedicadas a una actividad económica, totalmente vinculadas con el estado, sin embargo tienen una personalidad jurídica propia. Ejemplo: Ferrocarriles Nacionales.



- **Mixtas o paraestatales.** En este tipo de empresas, existe una doble participación: la del estado y particulares ya sea para producir bienes o servicios.
2. **Privadas.** Son empresas que tienen como finalidad satisfacer una necesidad social y crear un bien u otorgar un servicio, pero de carácter netamente lucrativas, propiedad de inversionistas particulares.

1.2.3 Por su origen

1.2.3.1. Nacionales

La zona de atención es dentro del país su actividad principal se da en una ciudad y sucursales en otras. También encontramos a las locales, que son aquellas cuya cobertura solo está dentro de la misma localidad.

Asimismo, las empresas se consideran nacionales, cuando los inversionistas son 100% del país.

1.2.3.2. Internacionales

Existen muchas clasificaciones, por lo tanto en este apartado incluiremos las consideradas como extranjeras, transnacionales y multinacionales.

Extranjeras: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Trasnacionales: Cuando el capital de origen extranjero es mayor o más importante y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y realizan la actividad en diferentes países del mundo.

Bibliografía del tema 1

Barajas Medina Jorge, *Curso Introductorio a la Administración*, México, Ed. Trillas, 2000, 195 pp. (14)



Kast, Fremont E. y Ronsenzweig, James E, *Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias*, México, Mc Graw Hill, 1990. (16 – 19)

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración*, México, McGraw Hill, (9ª. Edición), 1990, 747 pp. (62 -74)

Munch Galindo, Lourdes (et al), *Fundamentos de Administración*, México, Ed. Trillas, 2002, 240 pp. (43 – 60)

Sitios de interés

Sitio	Descripción
http://www.sector3.net/portal1/servicios_consult.asp	Una página más de datos y beneficios de la práctica de la RSE.
http://www.elcpapo.edu.mx/licenc/material/tercer/13.htm	Un estudio completo de cultura organizacional.
http://cmbelgrano.iespana.es/cmbelgrano/apuntes/tecgestion/caracorg.htm	Algunas característica y propiedades de la organización.
http://www.marcelaf.com.ar/Material/Tema3/orgab.htm	Una presentación muy interesante y gráfica de la teoría de sistemas para la organización como sistema abierto.
http://www.marcelaf.com.ar/Material/Material_Didactico.htm	Ingresa a esta página y encontraras interesantes presentaciones para tu materia.
http://www.monografias.com/trabajos15/teoria-humanistica/teoria-humanistica2.shtml	La organización como sistema abierto
http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/concepto_organizacion.htm	Un documento sumamente amplio y completo del estudio de las organizaciones. Aborda la teoría de sistemas en su análisis.
http://www3.uji.es/~agrandio/tesis/Te4.htm	Aborda los nuevos paradigmas de la organización así como la cultura que impera en ellos.
http://habitat.aq.upm.es/cs/p2/a008.html	Analiza un ejemplo concreto de la ciudad como sistema abierto.
http://www.aicm.com.mx/Principal/Corporativo/ActaConstitutiva/ActaConstitutiva.htm	Aquí encontrarás información referente a la constitución de un acta constitutiva..

Actividad de aprendizaje

A.1.7. Consulta alguna revista (por ejemplo expansión), donde aparezca la más reciente publicación de las quinientas empresas más importantes de México, a continuación crea una tabla con las diez empresas en orden de importancia



en donde establezcas los siguientes datos: nombre de la empresa, la posición actual, la anterior, el giro y la clasificación a la que pertenezcan.

- A.1.8.** A partir de cuadro 1.1. que se presenta en el tema sobre la clasificación de las organizaciones, da un ejemplo de una empresa comercial, una de servicio, una pública, privada y mediana. Asimismo determina alguna empresa que consideres que ha influido considerablemente en el desarrollo económico de tu país.
- A.1.9.** Investiga en libros o revistas sobre el tema “Responsabilidad social y ética en las organizaciones”. Reflexiona sobre el tema y escribe en una cuartilla tu opinión acerca de la siguiente pregunta ¿Por qué las organizaciones deben conducirse con ética y responsabilidad? Asimismo describe las responsabilidades sociales de los administradores, ya sea de una empresa pública o privada.
- A.1.10.** Lee, analiza y resuelve el caso práctico del tema 2 del libro *Fundamentos de Administración, casos prácticos* de Lourdes Münch Galindo de la editorial Trillas, 1997 (2ª edición, reimpresión 1999) pág. 36 (incisos 1-5)

Cuestionario de autoevaluación

1. Define el término organización.
2. ¿Por qué a las organizaciones se les considera como un sistema abierto?
3. ¿Qué es la empresa?
4. Enumera los recursos necesarios para la creación y desarrollo de la empresa.
5. ¿Qué finalidad tiene la empresa?
6. Enumera cuatro razones por las que la empresa es importante.
7. ¿Cómo se clasifican los organismos sociales?
8. Enuncia la clasificación de los organismos sociales de acuerdo a su actividad o giro y por su origen del capital.
9. ¿Cuál es la diferencia entre una empresa pública y una privada?
10. ¿Cuál es el documento que da fe al nacimiento o inicio de operaciones de una empresa?



11. ¿Qué información debe contener el documento que toda empresa requiere para iniciar sus operaciones?
12. Explica en que consiste la propiedad individual, la sociedad colectiva y la sociedad anónima.

Examen de autoevaluación

Relaciona las columnas

1) Son clasificaciones de las empresas comerciales.	()	Tema económico- social en el que a través de sus recursos humanos, técnicos, financieros, y materiales, producen bienes y servicios para satisfacer diversas necesidades de la sociedad.
2) Clasificación de los organismos sociales de acuerdo a su tamaño.	()	Es fundamental para el adecuado funcionamiento de un organismo, simplifica el trabajo al establecer métodos y principios para lograr mayor efectividad.
3) Concepto de Empresa.	()	Es una colectividad de personas o trabajadores y empleados ligados por determinadas relaciones socioeconómicas, condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.
4) Valores institucionales de la Administración	()	Mayoristas, Minoristas, Comisionistas, Multinivel.
5) Importancia de la Administración.	()	Humanos, materiales y financieros.
6) Es la sociedad mercantil más utilizada en México.	()	Microempresas, pequeña empresa, mediana empresa y grande.
7) Es la necesidad de considerar a la organización como un sistema abierto.	()	Un subsistema.
8) Concepto de organización.	()	Sociales, económicos y organizacionales.
9) Componentes de la organización.	()	Radica en que ésta tiene una constante interacción con el medio ambiente que le rodea.
10) Clasificación de los organismos sociales.	()	Sociedad anónima de capital variable.



11) Es la importancia que tienen las empresas.	()	Comerciales.
12) Son los mínimos recursos que conforman la empresa.	()	Subsistema de objetivos y valores, técnico, estructural, psicosocial y administrativo.
13) Finalidad de la empresa.	()	Satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de las ventas de sus productos o servicios y obtener un beneficio representado por una utilidad.
14) Al considerar a la empresa como un todo (sistema) el departamento de mercadotecnia se considera como:	()	Actividad o giro, origen del capital, magnitud.
15) Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados.	()	Son la base de la economía, generan empleos y promueven el desarrollo de los lugares.
16) Son empresas intermediarias entre productor y consumidor.	()	Se refiere a lo bueno, al deber, y a la obligación moral de los individuos.
17) Valores	()	La empresa
18) Ética	()	Manufactureras.
19) Es el instrumento para producir y poner en manos del consumidor los bienes y servicios que existen en la economía.	()	Son las cualidades por las que un individuo, despierta mayor o menor aprecio, admiración o estima, es decir, están orientados hacia la actuación del individuo. Hacia el bien.
20) Es quien se encarga de conciliar intereses, normalmente aporta el capital y realiza funciones de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades.	()	El empresario.



TEMA 2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO PRÁCTICA Y APRENDIZAJE DE LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno analizará el proceso administrativo, su fundamento científico, naturaleza, principios y ventajas.

Temario detallado

- 2.1. El proceso Administrativo
 - 2.1.1. Concepto y características
 - 2.1.2. Naturaleza y principios
- 2.2. Diferentes enfoques del proceso administrativo
 - 2.2.1. Autores extranjeros
 - 2.2.1.1. Henry Fayol
 - 2.2.1.2. Harol Koontz
 - 2.2.1.3. George Terry
 - 2.2.1.4. David R. Hampton
 - 2.2.1.5. James Stoner
 - 2.2.1.6. Stephen P. Robbins
 - 2.2.2. Autores mexicanos
 - 2.2.2.1. Agustín Reyes Ponce
 - 2.2.2.2. José Antonio Fernández Arenas
 - 2.2.2.3. Francisco Laris Casillas
 - 2.2.2.4. Sergio Hernández y Rodríguez
 - 2.2.2.5. Jorge Barajas Medina
- 2.3. La práctica del proceso administrativo
 - 2.3.1. Ciclo lógico del proceso
 - 2.3.2. Aplicaciones del proceso



Introducción

El presente tema es considerado la antesala del estudio de la práctica administrativa, es aquí donde vas a conocer de manera general y concreta cuales son las funciones principales de un administrador, a través de la herramienta más importante de este profesional, llamada Proceso Administrativo.

Recordemos que la administración nace de la necesidad de aprovechar y optimizar los recursos con los que cuenta un grupo de personas para el logro de sus objetivos. Así, la administración se va convirtiendo en una disciplina de estudio y campo de experimentación para el desarrollo de nuevas técnicas y herramientas administrativas tales como la reingeniería, el *outsourcing*, el *empowerment*, etcétera. Pero este estudio de la ciencia administrativa tuvo un origen y un autor: Henry Fayol

Posterior a la Administración Científica en 1916 en Francia, surgió la llamada Teoría Clásica, la cual concibe a la organización como una estructura abstracta que debe estar dirigida por una serie de pasos para llegar al logro de los objetivos. Al igual que la administración científica, su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Según Fayol, a quien se le considera el iniciador de esta teoría, los principales aspectos de la teoría son resumidos en: la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, tema de mando, tema de dirección, centralización y jerarquía o condensa escalar. La Teoría Clásica de la Administración nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Así, Fayol abrió con claridad el camino de toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fayol fue el primero en sistematizar el desempeño gerencial, vislumbró que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello estableció los catorce principios, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa.

Por lo tanto, la administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les



denomina en conjunto funciones de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar). A este conjunto de elementos se les conoce como las etapas del proceso administrativo, y constituye la parte central de la Administración.

Como verás en el desarrollo del tema, diversos autores nacionales o extranjeros, plantearon un modelo del proceso administrativo desde un enfoque muy particular, entre ellos encontramos a Henry Farol, que por ser el primero en conceptuar su modelo, le dedicamos parte del estudio de esta tema. Asimismo, nos enfocaremos al análisis de modelo de proceso administrativo expuesto por otros autores.

En términos generales, todos los autores coinciden en las mismas etapas, aunque algunos de ellos, establecen en lugar de cuatro, tres o cinco, pero para el estudio de esta asignatura, se utilizó el modelo más general que esta formado por cuatro etapas: la planeación, la organización, la dirección y el control. Sin embargo, lo importante de este tema es que entiendas que estudiar las etapas del proceso administrativo te permitirá comprender las actividades que deben realizarse y su interrelación entre las mismas, con la finalidad de cumplir con los objetivos que se plantearon con anticipación.

Actividad de aprendizaje

A.2.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual, con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.

2.1. El proceso Administrativo

La administración de una empresa requiere del ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas, llamadas **funciones de la administración**: planear, organizar, dirigir y controlar (asimismo son denominadas **etapas del proceso administrativo**). Éstas constituyen la parte central de la administración.



2.1.1. Concepto y característica

Primero, debemos decir que un proceso es un conjunto de fases relacionadas con el propósito de producir un fenómeno.

Entonces, el proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias que llevan a cabo los administradores o gerentes para realizar una actividad o alcanzar un objetivo (el proceso de la administración).

El proceso administrativo está constituido por dos fases: mecánica o estructural y dinámica u operativa. En la primera se incluyen la planeación y la organización; en la segunda, la dirección y control.



Figura 2.1. Fases del proceso administrativo

Fase mecánica. Abarca la parte teórica de la administración, **establece** lo que debe hacerse. Comprende la planeación de lo que se va a realizar: propósitos, planes, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos; y la organización de las actividades: organigramas, recursos, funciones, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación.

Fase dinámica. Comprende la parte operativa de la administración, es decir, se refiere al hecho en sí de manejar al organismo social, o bien, poner en marcha lo planeado. En esta etapa, la dirección se encarga de **verificar** que se realicen las tareas; para ello se auxilia de la supervisión, liderazgo, comunicación, motivación,



toma de decisiones e integración. Por su parte, el control –a través de establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección– dirá qué y cómo se realizó, permitirá hacer comparaciones y correcciones. Todas las funciones de la administración coinciden y son ejercidas en forma continua cuando se trata de administrar una empresa, ya que el proceso administrativo se basa en el enlace y retroalimentación de las cuatro etapas. Es decir, estos pasos deben vincularse de manera directa.

Cabe destacar que las cuatro funciones se estudian por separado para facilitar su comprensión, pero en la práctica están relacionadas y depende una de la otra.

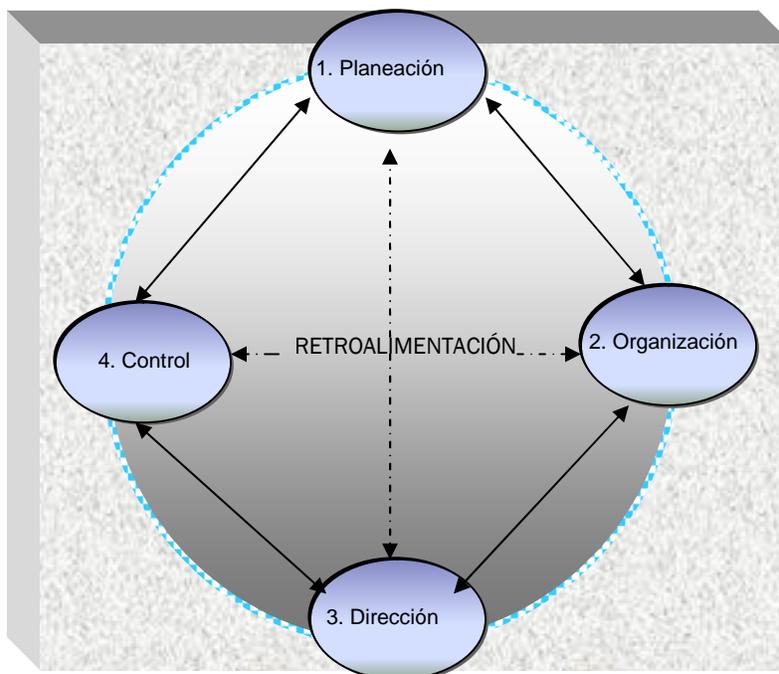


Figura 2.2. Etapas del proceso administrativo

2.1.2 Naturaleza y principios

La naturaleza del proceso administrativo se basa en su universalidad, el orden, flexibilidad, efectividad y disciplina con que se aplican cada una de las etapas o fases del mismo.



El **proceso administrativo** tiene validez universal y los gerentes lo pueden aplicar sin importar el tipo de empresa de que se trate. Lo mismo puede emplearlo el gerente de una empresa constructora que el de una tienda departamental. Asimismo, puede ser aplicado en cualquier nivel de la organización, directivo o de supervisión.

Según Sergio Hernández y Rodríguez: "Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada y organizada una empresa, es factible dirigir y controlar; además cualquier empresa en el mundo, al aplicar el proceso administrativo, mejorará continuamente su eficiencia, eficacia y efectividad"⁵ La eficiencia se refiere al hecho de realizar determinada actividad y además hacerla bien con el menor costo posible. La eficacia consiste en hacer las cosas como consecuencia de los objetivos. La efectividad se refiere al conjunto de los dos términos anteriores.

El proceso administrativo comprende las siguientes etapas:

- **Planeación.** Consiste en establecer metas y objetivos, es decir, los cursos de acción a seguir. Responde a las preguntas ¿qué se quiere hacer?, ¿con qué?
- **Organización.** Es ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada entre el personal para alcanzar los objetivos. Responde a la pregunta ¿cómo se va hacer?
- **Dirección.** Su objetivo es que los miembros de la organización realicen determinada tarea con voluntad y gusto, así contribuyan al logro de los objetivos. Responde a la pregunta ¿cómo se está haciendo?
- **Control.** Consiste en comparar los resultados con lo planeado, a fin de asegurarse que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con el plan establecido. Responde a la pregunta ¿cómo se ha realizado?

⁵ Sergio Hernández y Rodríguez, *Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, pp. 192.



Cada una de estas etapas está regida por principios. Henry Fayol, Padre del proceso administrativo considero para ello catorce principios, los cuales siempre han estado ligados a eficientar los recursos, la relación de estos con las organizaciones y el ser humano.

La Administración, como toda ciencia, esta basada en leyes o principios. De acuerdo a ello, Fayol prefirió la denominación **principio**, y niega cualquier idea de rigidez, pues no hay nada de rígido o absoluto en materia administrativa. Por consiguiente, los principios son flexibles y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

1. **División del trabajo.** Consiste en la especialización de las tareas; cuanto más se especialicen las personas, mejor desempeñarán su oficio.
2. **Autoridad y responsabilidad.** No se puede concebir la responsabilidad sin que se otorgue una autoridad. Los gerentes deben ordenar para que se realicen las tareas, sin embargo, aunque formalmente tengan el derecho de mandar, también deben contar con liderazgo, ya que la autoridad formal, no siempre garantiza que sean obedecidos.
3. **Disciplina.** Todos los miembros de la organización deben conducirse bajo ciertas reglas y convenios establecidos en la organización de manera equitativa. Asimismo, se deberá recompensar el rendimiento y acatamiento superior e infraccionar o sancionar las indisciplinas (aplicadas con justicia).
4. **Tema de mando.** “Un solo jefe para un solo subordinado”. Todas las órdenes que reciba un empleado, deben ser emitidas por un solo jefe.
5. **Tema de dirección.** Las actividades que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo jefe con un solo plan, es decir, un solo jefe y un solo programa para un grupo de tareas que tienen el mismo objetivo.
6. **Subordinación de interés individual al bien común o general.** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe estar por encima de los fines de la organización. Debe prevalecer el interés del grupo ante el individual.
7. **Justa remuneración.** En lo posible, la compensación por el trabajo debe ser equitativa tanto para los empleados como para los jefes. Según Fayol,



los salarios deben ser por jornada de tiempo, tarifas por tarea, trabajo o destajo, y según el puesto; liquidados con bonos, participación de utilidades, en especie, etcétera.

8. **Centralización contra descentralización.** Fayol dice que la responsabilidad total y final es de los gerentes, pero que también necesitan dar a sus subordinados autoridad suficiente para que realicen adecuadamente sus tareas, encontrando un justo equilibrio para no otorgar en demasía la autoridad.
9. **Jerarquía.** Fayol destaca la necesidad de que los niveles de comunicación y autoridad deben conocerse y respetarse para evitar conflictos. Generalmente, la línea de autoridad en una organización, es representada por cuadros y líneas en un organigrama que tiene un orden de rangos desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. **Orden.** Los materiales y personas deben estar en el lugar y en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición en que mejor se desempeñe. “Todo cabe en un jarrito, sabiéndolo acomodar”
11. **Equidad.** Los administradores deben ser justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad del personal.** A cada trabajador se le debe dar el tiempo justo para que desarrolle y asimile el aprendizaje así como el dominio de su trabajo, ya que no es bueno para la empresa tener tanto índice de rotación de personal.
13. **Iniciativa.** Se considera como la libertad de proponer y de ejecutar. Es importante fomentar esta práctica en toda empresa, ya que permite no solo mayor productividad, sino también fomenta la comunicación entre los escalafones de una estructura formal de trabajo.
14. **Espíritu de equipo o unión del personal.** Promover la armonía entre el personal, espíritu de grupo, es benéfico, ya que esto dará a la organización un sentido de tema. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. “La unión hace la fuerza”: la armonía y la unión del personal constituyen su fortaleza.



Ventajas del proceso administrativo:

- ❑ Se visualiza un panorama general y fácil de entender. Es decir, las actividades pueden ser identificadas, enseñadas y practicadas.
- ❑ Proporciona un avance significativo para el estudio de la administración.
- ❑ No se contrapone con las contribuciones de otras escuelas; puede adoptarlas, usarlas y proporcionar mejoras.
- ❑ Es flexible, es decir, depende de la situación de que se trate.
- ❑ Ayuda a los gerentes o responsables a poner en práctica sus conocimientos y habilidades, determinando así los objetivos y la mejor manera de alcanzarlos.
- ❑ Su proceso es tan sencillo, que ocasiona que los gerentes entiendan fácilmente el problema y como podrán resolverlo.
- ❑ Los principios proporcionan directrices claras que ayudan a la aplicación correcta de la administración.
- ❑ El proceso no es mecánico, cada una de sus fases requiere o se sirve de los valores, convicciones, objetivos, recursos con los que se cuenta y el medio en el que se opera.

2.2. Diferentes enfoques del proceso administrativo

Al igual que en el estudio de Administración científica en donde se establecieron diferentes escuelas y enfoques, en la práctica administrativa se han generado diferentes enfoques para el manejo y aplicación del proceso administrativo.

Recordemos que los enfoques de la práctica administrativa de manera general se presentan de la siguiente forma:

- **Enfoque Técnico.** Este enfoque centra el interés de la práctica administrativa en principios de eficiencia, instrumentos, procedimientos y reglas que permitan aumentar la productividad de la empresa. Fue bajo este enfoque mecanicista donde nació la herramienta, el proceso administrativo fue la respuesta de un concepto lógico para la producción, sin duda alguna encontró en este enfoque su razón de ser, la misión



misma de su esencia: la eficiencia para la productividad. Para ilustrar este enfoque nos referiremos de manera inequívoca al modelo del padre del proceso administrativo, Henri Fayol: Planeación, organización, dirección, coordinación y control.

- **Enfoque Humano.** Este enfoque permite que el proceso administrativo al igual que la práctica administrativa dedique un espacio importante al factor humano. Hay algunos autores como Megginson⁶ *et al.* Que nos habla en su obra *Administración*, sobre su modelo de proceso administrativo: Planeación, organización, contratación de personal, dirección y control. Como podemos apreciar no basta con que haya una fase de dirección, sino que también es importante centrar los esfuerzo de la administración en obtener la gente idónea y confiable que permita lograr un equilibrio entre los recursos y los resultados de una empresa. El proceso administrativo se convierte en la búsqueda de objetivos organizacionales, al hablar del concepto organizacional, no hablamos de la dirección como organización, sino del trabajador, los directivos así como de los inversionistas. Ya no se define sólo como la herramienta de la eficiencia, sino también de la concordia y el desarrollo de los individuos de una organización.
- **Enfoque Social.** A principio de los 60's del siglo XX comenzó a desarrollarse de una manera potencial esta corriente administrativa, tal fue la influencia que la práctica administrativa no fue la excepción. Prueba de ello es que por ejemplo al referirse de la administración, autores como Isaac Guzmán Valdivia y Francisco Laris Casillas conciben a la administración como un proceso social. Entre los autores contemporáneo encontramos una definición del proceso administrativo en este contexto: Es

⁶ C. Megginson León et al. *Administración. Conceptos y aplicaciones*, p. 56



todo un proceso social que tiene como finalidad planear, determinar, clasificar y evaluar todas las actividades organizacionales⁷

- Con los **avances de la tecnología**, las organizaciones ya no son las mismas, por ello el aspecto virtual también ha ejercido impacto en la administración de las organizaciones, de hecho el enfoque virtual del proceso administrativo en las prácticas organizacionales es un hecho. Al planear, organizar y controlar las actividades de gente o trabajadores fuera de la empresa es un trabajo rutinario de muchas empresas, con esto se eliminan muchos gastos fijos conflictos legales y sindicales.

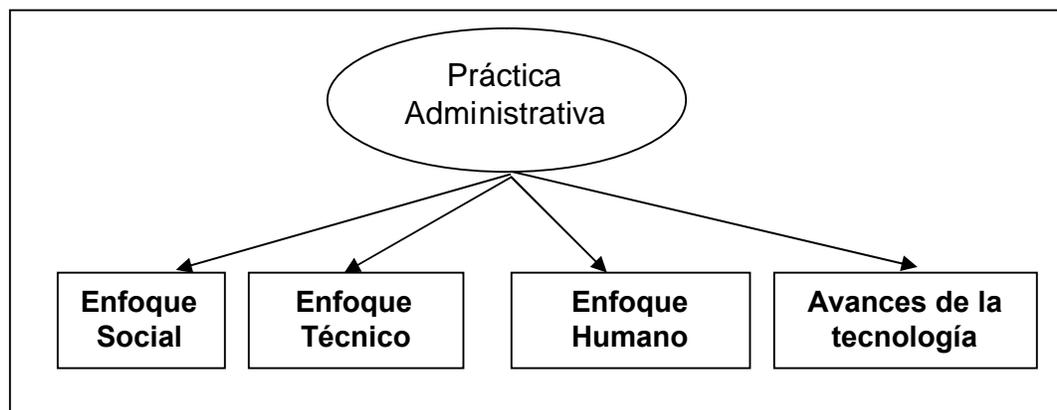


Figura 2.3. Enfoques de la práctica administrativa

Existe otro análisis de enfoques del proceso administrativo y esto es en relación al número de fases o etapas con la cuales se presenta.

El proceso administrativo al igual que el método científico en la ciencia responde a una necesidad básica, delimitar todo el procedimiento de las tareas de un administrador en fases o etapas. La manera en que se dividan estas fases o etapas en el quehacer de todo aquel que recurra a la práctica administrativa permitirá generar un modelo específico, pero de ninguna manera se alterarán las actividades de la práctica administrativa. Cada modelo marcará el enfoque al cual se centra cada uno de los autores en la teoría administrativa a través de la historia del pensamiento

⁷ A. Rodas Carpizo, M. Arroyo de Rodas “*Administración Básica*”,p.93



administrativo. Es entonces bajo este tenor que encontramos modelo que utilizan solamente tres etapas del proceso administrativo, de José Antonio Fernández Arena: Planeación, Implementación y Control. El modelo universal que es el que realmente se usa hoy en día con mayor frecuencia es el de cuatro etapas: Planeación, organización, dirección y control. Algunos otros autores nos hablan de seis etapas: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, este último de Lindall Urwick, y adoptado por el maestro Reyes Ponce en México.

Actividad de aprendizaje

- A.2.2.** Elabora un ejercicio comparativo de las etapas del Método Científico vs. Proceso administrativo. Menciona cuales son los conceptos o elementos del método científico que no encajen en la estructura del proceso administrativo.
- A.2.3.** Con base al ejercicio anterior, organiza una mesa de discusión presencial o virtual con tu profesor y compañeros para que debatan el tema de “la cientifidad de la administración a través del proceso administrativo”:
- A.2.4.** Elabora un cuadro donde desarrolles las actividades más importantes de cada etapa o fase principal de la administración.
- A.2.5.** Elabora un ensayo, máximo de dos cuartillas con el tema “El papel del proceso administrativo en el desarrollo profesional del Licenciado en Administración”. En este ensayo considera algunos puntos básicos en el estudio del proceso, tales como su: naturaleza, principios y ventajas en la práctica administrativa.
- A.2.6.** Acude a la biblioteca, o bien, accesa al Sistema de Asesorías en línea en la asignatura de Administración II (<http://fcaenlinea.unam.mx>), analiza el artículo “*Los paradigmas administrativos en la formación gerencial*” de la revista *Adminístrate Hoy*, número 111 del 9 de agosto de 2003. De acuerdo al estudio del tema, sobre el proceso administrativo, y los diferentes enfoques, reflexiona sobre el tema y escribe en una cuartilla tu punto de vista.



2.2.1. Autores extranjeros

2.2.1.1 Henry Fayol

Fayol dice que el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones, a su vez, engloban los elementos de la administración: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Previsión-planeación. Consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organización. Es construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

Dirección-coordinación. En primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

Control. Consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

2.2.1.2 Harol Koontz

Este autor define el proceso administrativo como “un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración.”

Según Koontz, los elementos del proceso administrativo son:

- 1. Planeación**
- 2. Organización**
- 3. Integración**
- 4. Dirección**
- 5. Control**

2.2.1.3 George R. Terry

Este pensador dice que el proceso administrativo es el núcleo esencial de la administración. Según él, los elementos del proceso administrativo son:

- 1. Planeación**
- 2. Organización**
- 3. Ejecución**
- 4. Control**



Estas cuatro funciones fundamentales forman el proceso de administrar, “son los medios por los cuales administra un gerente”.

2.2.1.4 David R. Hampton

Considera al proceso administrativo como un proceso gerencial que cuando se ejecuta debidamente, favorece la eficacia y eficiencia de la organización.

De acuerdo con David R. Hampton, los elementos del proceso administrativo son:

- 1. Planeación**
- 2. Organización**
- 3. Dirección**
- 4. Control**

2.2.1.5 James A. F. Stoner

Según este autor, los elementos del proceso administrativo son:

- 1. Planeación**
- 2. Organización**
- 3. Dirección**
- 4. Control**

Este autor define al proceso administrativo como una serie de partes separadas o funciones, que constituyen un proceso total.

2.2.1.6 Stephen P. Robbins

Considera la administración como un proceso (método sistemático para manejar actividades) en el cual todos los gerentes o administradores deben realizar diversas actividades interrelacionadas para alcanzar los objetivos deseados. Estas actividades son:

- 1. Planeación**
- 2. Organización**
- 3. Dirección**
- 4. Control**



2.2.2 Autores mexicanos

2.2.2.1 Agustín Reyes Ponce

Su modelo contiene seis elementos, cada uno de los cuales responde a una pregunta concreta: ¿qué puede hacerse?, ¿qué se va a hacer?, ¿cómo se va hacer?, ¿con qué se va hacer?, ¿se ha hecho?, ¿cómo se ha realizado?

Según este autor, los elementos del proceso administrativo son:

- 1. Previsión**
- 2. Planeación**
- 3. Organización**
- 4. Integración**
- 5. Dirección**
- 6. Control**

2.2.2.2 José Antonio Fernández Arena

Considera al proceso administrativo como un proceso racional de trabajo en donde se debe tomar en cuenta tres aspectos fundamentales: pensar en lo que se va hacer, llevarlo a la práctica, medir y comparar los resultados.

De acuerdo con este autor, los elementos del proceso administrativo son:

- 1. Planeación**
- 2. Implementación**
- 3. Control**

2.2.2.3 Francisco Laris Casillas

Este pensador entiende el proceso administrativo como la administración en marcha. Considera que todas las etapas son dinámicas: la administración siempre está en constante movimiento.



Según Laris Casillas, los elementos del proceso administrativo son:

1. **Planeación**
2. **Organización**
3. **Integración**
4. **Dirección**
5. **Control**

2.2.2.4 Sergio Hernández y Rodríguez

Considera los siguientes elementos del proceso administrativo:

1. **Previsión**
2. **Planeación**
3. **Organización**
4. **Integración**
5. **Dirección**
6. **Control**

2.2.2.5 Jorge Barajas Medina

Dice que el proceso administrativo se compone de los elementos siguientes:

1. **Planeación**
2. **Organización**
3. **Integración**
4. **Dirección**
5. **Control**

Con base en los criterios anteriores, podemos concluir que el estudio del proceso administrativo tiene cuatro etapas básicas, está conformado por dos fases principales: mecánica –compuesta por la planeación y la organización–, en donde se da respuesta a las interrogantes de qué y cómo se va a realizar; y dinámica –cuya implantación



dentro de la organización nos permite ver con mayor claridad lo que se está haciendo y poder evaluarlo—.

Actividad en aprendizaje

A.2.7. Con base en el temario de ésta unidad, elabora un cuadro en donde menciones las etapas del proceso administrativo de acuerdo a los autores que se hace referencia en dicho programa de la asignatura. Puedes también, revisar la obra de los autores citados en el libro *Introducción a la Administración* con enfoque de sistemas de Joaquín Rodríguez y Valencia, tercera edición (Pág. 106-110 y 163-167).

A.2.8. Considera la actividad anterior, elabora un escrito, máximo de dos cuartillas, en donde desarrolles el modelo del proceso administrativo que más te haya convencido. Desarrolla las fases que lo componen y compáralo con el modelo general que se utiliza actualmente.

2.3. La práctica del proceso administrativo

2.3.1. Ciclo lógico del proceso

El ciclo lógico del proceso administrativo responde al orden en que se van dando las etapas del mismo. Este orden genera también un círculo que se retroalimenta permitiendo así la tarea de proceso. Esta retroalimentación va a permitir que la última etapa del proceso administrativo (control), proporcione la información necesaria para que se provoque de nuevo una planeación con bases más sólidas para el logro de los resultados de la empresa.



Figura 2.3. El ciclo lógico del proceso administrativo

2.3.2 Aplicaciones del proceso

El proceso administrativo siendo producto de la práctica administrativa responde entonces también a las mismas características y principios de la misma. Una de las características esenciales del **proceso es su universalidad**, es decir, el proceso administrativo se aplica en todo momento y lugar en que se aplique la práctica administrativa, es decir, en instituciones tanto públicas como privadas, lucrativas o no, deportivas, religiosas, artísticas etcétera. La aplicación de esta herramienta responderá siempre a la necesidad de crear una estructura sólida, fundamentada y



multidisciplinaria que permita lograr los objetivos con eficiencia y calidad. Estos dos puntos últimos son la razón de ser de todo administrador: Ser eficientes y ofrecer siempre un servicio con la más alta calidad y seguridad al cliente. Los resultados que se obtendrán de la acertada aplicación de cada una de las etapas de proceso estarán definidas por los logros y alcances que se propondrán las empresas.

En los temas siguientes se desglosará cada una de las etapas principales del proceso administrativo, a través de este ejercicio veremos cuales son los objetivos y elementos de cada una de estas etapas, será de esta manera como podremos aplicarlas a las necesidades y alcances de la empresa.

Bibliografía del tema 2

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, *Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*, México, Ed. McGraw Hill, 2002, 469 pp. (197 – 201)

MUNCH Galindo, Lourdes (et al), *Fundamentos de Administración*, México, Ed. Trillas, 2002, 240 pp. (31-38)

TERRY George R. *Principios de Administración*, México, CECOSA, 1995, 747 pp. (56-62; 103-123; 125-155)

Sitios de interés

Sitio	Descripción
http://www.monografias.com/	Encontrarás apuntes generales sobre el proceso administrativo.
http://www.geocities.com/unamosapuntes_2000/inicio2001.htm	Hallarás apuntes generales sobre el proceso administrativo.
http://www.joseacontreras.net/di_restr/cap51d.htm	Contiene información referente a las fuerzas y debilidades de las áreas funcionales de las organizaciones.

Actividad de aprendizaje

A.2.9. Lee, analiza y realiza los ejercicios de la página 15 y 19 (actividades 10 y 19) del libro *Fundamentos de Administración, casos y prácticas* de Münch Galindo. Asimismo, realiza el caso práctico de la página 21 del mismo libro.



Cuestionario de autoevaluación

1. Define el concepto de proceso.
2. Define que es el proceso administrativo.
3. Enumera y define las dos fases del proceso administrativo.
4. ¿A qué se refiere la universalidad del proceso administrativo?
5. Define los términos eficacia, eficiencia y efectividad.
6. Enumera y explica brevemente cada uno de los catorce principios de Fayol.
7. Enumera tres ventajas que plantea el proceso administrativo.
8. ¿Cuáles son los elementos en los que se basa el proceso administrativo?
9. Enumera las etapas del modelo de proceso administrativo que propone.
 - a. Henry Fayol
 - b. Harol Koontz
 - c. Agustín Reyes Ponce
 - d. José Antonio Fernández Arena
 - e. David R. Hampton
 - f. Sergio Hernández y Rodríguez
 - g. Jorge Barajas
 - h. Francisco Laris Casillas
 - i. Explique como describe Fayol las funciones administrativas
10. Define cada una de las etapas del proceso administrativo.
 - a. Planeación
 - b. Organización
 - c. Dirección
 - d. Control
11. ¿A qué preguntas responden cada una de las etapas del proceso administrativo?
12. Enumera las características del proceso administrativo.



Examen de autoevaluación

Anota la opción correcta:

___1. La definición del proceso administrativo como “la administración en marcha”, es considerada una aportación de:

- a) Lourdes Münch Galindo
- b) Jorge Barajas Medina
- c) Francisco Laris Casillas
- d) Sergio Hernández Rodríguez
- e) Agustín Reyes Ponce

___2. Autor que definió el proceso administrativo como: un enfoque operacional generado para desarrollar la ciencia y la teoría con aplicación práctica en la administración:

- a) George Terry
- b) Fremont E. Kast
- c) Henry Robinson Towne
- d) Koontz
- e) James Stoner

___3. Terry definió al proceso administrativo como:

- a) El conjunto de etapas para administrar
- b) El núcleo esencial de la administración
- c) Una serie de fases que utilizan las entidades
- d) Una forma sistemática de lograr objetivos
- e) El medio a través del cual se organiza la empresa

___4. Cuando se hace referencia a la universalidad de la Administración, se está hablando específicamente de:

- a) Una ventaja
- b) Una cualidad
- c) Una característica
- d) Un objetivo



e) Un principio

___5. ¿Cuáles son las fases que invariablemente encontraremos al analizar cualquier modelo de proceso administrativo?

- a) Ejecución y organización
- b) Planeación e implementación
- c) Organización e integración
- d) Dirección y control
- e) Planeación y control

___6. La naturaleza del proceso administrativo está basada en:

- a) Creatividad, orden, flexibilidad y valores
- b) Orden, flexibilidad, eficacia y disciplina
- c) Flexibilidad, valores, eficiencia y orden
- d) Eficiencia, disciplina, eficacia y creatividad
- e) Disciplina, orden, flexibilidad y eficiencia

___7. En la etapa de planeación del proceso administrativo los tres principios básicos son:

- a) Precisión, aprovechamiento y objetividad
- b) Medición, objetividad y previsibilidad
- c) Objetividad, precisión y resolución
- d) Previsibilidad, aprovechamiento y objetividad
- e) Rentabilidad, medición y precisión

___8. El trabajo tiende a dividirse en actividades más concretas, ¿a qué principio de organización corresponde?

- a) Equilibrio
- b) Departamentalización
- c) Rentabilidad
- d) Especialización
- e) Tema de mando



___9. ¿A qué principio de dirección se hace referencia cuando las órdenes, quejas y comunicaciones, en general, deben seguir los conductos previamente establecidos?

- a) Escalafón
- b) Vía jerárquica
- c) Impersonalidad
- d) Coordinación
- e) Grado

___10. Cuando el proceso administrativo proporciona los fundamentos para el estudio, desarrollo y progreso de la administración, se hace referencia a sus:

- a) Principios
- b) Bases
- c) Ventajas
- d) Características
- e) Fases

___11. George R. Terry explica que el proceso administrativo es el núcleo esencial de la administración, y que hay cuatro funciones fundamentales por las cuales administra un gerente

- a) Previsión, planeación, organización y control
- b) Previsión, organización, implementación y control
- c) Planeación, organización, dirección y control
- d) Planeación, organización, ejecución y control
- e) Planeación-previsión, organización y control

___12. Agustín Reyes Ponce menciona que en su modelo del proceso administrativo, la previsión e integración responde a la pregunta respectivamente

- a) ¿Qué se va hacer? ¿Cómo se ha hecho?
- b) ¿Qué puede hacerse? ¿Con qué se va hacer?
- c) ¿Se esta haciendo? ¿Con qué se hacer?
- d) ¿Qué puede hacerse? ¿Se esta haciendo?



e) ¿Cómo se hizo? ¿Qué se va hacer?

___13. Cuando se dice que la administración es un proceso, se hace referencia a un aspecto:

- a) Lógico
- b) Cíclico
- c) Lineal
- d) Paralelo
- e) Sistemático

___14. Aun cuando el número de fases del proceso administrativo es indefinido; sin embargo, se considera como universal el modelo compuesto por cuántas etapas:

- a) Dos
- b) Cuatro
- c) Cinco
- d) Seis
- e) Ocho

___15. Al considerar la importancia de la mensurabilidad de los objetivos, se hace referencia al principio de:

- a) Integración
- b) Control
- c) Planeación
- d) Organización
- e) Dirección

___16. El primer modelo del proceso administrativo fue desarrollado por:

- a) Charles Babbage
- b) Henri Fayol
- c) George R. Terry
- d) Harold Koontz



e) Frederick Taylor

___17. ¿Quién desarrolló el modelo tripartita del proceso administrativo compuesto por: planeación, implementación y control?

- a) Francisco Laris Casillas
- b) Fernando Arias Galicia
- c) Agustín Reyes Ponce
- d) José Antonio Fernández Arena
- e) Joaquín Rodríguez Valencia

___18. Cuando se dice que las etapas del proceso administrativo se dan de manera simultánea, esto hace referencia a una característica llamada:

- a) Universalidad
- b) Especificidad
- c) Tema temporal
- d) Tema jerárquica
- e) Excepcionalidad

___19. Si se considera al proceso administrativo en dos fases, llámense mecánica y dinámica. Dentro de la fase estática se encuentran las etapas de:

- a) Planeación, organización y control
- b) Planeación, previsión y control
- c) Previsión, planeación y organización
- d) Previsión, organización e integración
- e) Planeación, coordinación y dirección



TEMA 3. LA PLANEACIÓN

Objetivo particular

Al finalizar el tema, el alumno identificará la planeación como etapa inicial del proceso administrativo, explicará su importancia para las organizaciones, también analizará su naturaleza, propósito, interrelación y trascendencia en relación con las demás etapas. Conocerá los elementos que la componen así como el uso de las herramientas y técnicas básicas de la planeación.

Temario detallado

- 3.1. Naturaleza y propósito de la planeación
- 3.2. Conceptos Básicos
 - 3.2.1. Objetivos
 - 3.2.2. Políticas
 - 3.2.3. Programas
 - 3.2.4. Procedimientos
 - 3.2.5. Presupuestos
 - 3.2.6. Proyectos
 - 3.2.7. Toma de decisiones
- 3.3. Tipos de planes
 - 3.3.1. Planeación Estratégica
 - 3.3.2. Planeación Táctica u operativa
- 3.4. Herramientas y técnicas de la planeación
 - Generalidades
 - Otras técnicas y herramientas
 - Ejemplos



Introducción

Después de valorar la importancia del proceso administrativo para las organizaciones, es el momento de analizar cada una de las fases o etapas que lo componen. En el presente tema, estudiaremos la primera etapa del proceso administrativo: la planeación. En esta etapa se establecen los objetivos que servirán de base para las etapas siguientes.

La planeación consiste en determinar en el presente las acciones o resultados que se esperan realizar y alcanzar en un futuro, a partir de un objetivo fijado de antemano (**¿Qué se va hacer?**). Aquí, se fijan un conjunto de **estrategias** (acciones que se consideran más adecuadas para que una empresa enfrente la competencia -muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos de la organización en las condiciones más ventajosas-) **programas** (planes donde se establece la secuencia de actividades para alcanzar los objetivos), **procedimientos** (cronología y orden de actividades para llevar a cabo un trabajo que se repite), **metas** (fines alcanzables en un tiempo determinado) **políticas** (guías para orientar la acción) y **objetivos** (dirección de esfuerzos para alcanzar una meta) de una organización.

La esencia de la planeación es conducir a la empresa hacia mejoras, mediante el establecimiento de planes bien estructurados y delimitados que aseguren el éxito de la organización. Si se hace una buena planeación, se disminuyen errores, riesgos y problemas que puedan presentarse en las siguientes funciones administrativas (etapas) que completan el proceso administrativo.

Así, entonces, la planeación tiene como propósito, el establecimiento de acciones tendientes a decidir donde se van a aplicar los recursos (técnicos, financieros y los recursos humanos), que estrategias se van a llevar a cabo para que la empresa se adapte al medio que le rodea y así asegure su supervivencia, como se van a coordinar las funciones para una mejor optimización de los recursos. Su importancia radica en que es básica (como ya se dijo) para cualquier organismo social y pieza fundamental



para las otras etapas, pues las antecede y, de no llevarse a cabo, no habrá nada que organizar, que dirigir y que controlar.

Finalmente se analizará el proceso de la toma de decisiones, el cual se considera como una serie de etapas que forman una decisión; este proceso debe ser llevado a cabo por todo administrador, además de ser una tarea central de la Administración.

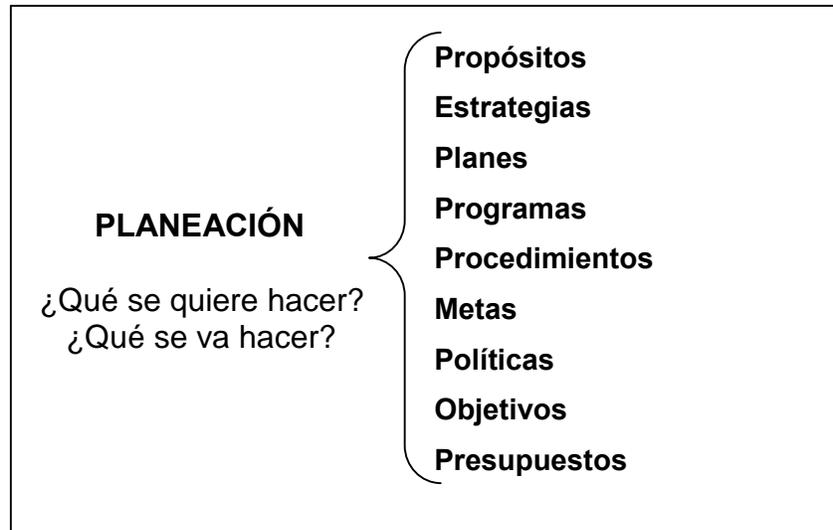


Figura 3.1. Esquema general de la planeación con sus elementos

Actividad de aprendizaje

A.3.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual, con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.

3.1. Naturaleza y propósito de la planeación

La planeación se caracteriza por tener su propia naturaleza, esta naturaleza está **fijada en el futuro**. La planeación genera en el presente un conjunto de planes (por eso se llama planeación) que permitirán tener una mayor certidumbre de éxito en el futuro, su naturaleza es anteponerse y mirar con ojos visionarios el futuro. Es entonces tanto los ojos del administrador como también el arquitecto de la infraestructura básica para el logro de los objetivos.



Así, entonces, el propósito y la naturaleza de la planeación pueden resumirse en los principios siguientes:⁸

- De contribución al objetivo. El propósito de cualquier plan y de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- De objetivos. Para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables.
- De primacía de la planeación. La planeación precede, lógicamente, a todas las demás funciones administrativas.
- De eficiencia de los planes. La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones a los propósitos y objetivos de la empresa.

Por lo tanto, en esta etapa es donde a partir de la realidad de la institución (un diagnóstico), se generará una serie de planes, proyectos y programas de trabajo (éste programa incluye los objetivos, las metas, las prioridades, las actividades y tareas), los cuales nos permitirán organizar esas actividades, tareas así, como, los recursos humanos, técnicos y financieros que se requerirán para llegar al logro de los objetivos trazados con anterioridad. Asimismo, la planeación también se auxilia de una serie de procedimientos que le permiten organizar las actividades y tareas relacionadas entre sí, con el propósito de eficientar todos los recursos con que cuenta la institución.

Principios de la planeación y su importancia en las organizaciones

Los principios, pueden definirse como verdades de aplicación y guías generales. Deben tomarse en cuenta y realizarse en todas las situaciones de carácter administrativo. De acuerdo con Lourdes Munch Galindo, los principios de la Planeación se pueden resumir así⁹:

⁸ Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, p. 219.

⁹ Lourdes Munch Galindo, *Fundamentos de Administración*, pp. 66



CONCEPTO	DEFINICIÓN
Factibilidad	Los planes que se establezcan deben ser acordes con la realidad y medio donde se van a realizar. No es válido manejar planes ambiciosos y muy optimistas que a la larga sean inoperables e inalcanzables. Cuando se diseñen los planes, debe hacerse con la plena conciencia de que pueden ser factibles, es decir, realizables.
Objetividad y cuantificación	Consiste en tomar como referencia datos estadísticos reales (porcentajes, volúmenes, etcétera) que permitan planear resultados verdaderos y cuantificables. No es correcto que se tomen datos subjetivos o especulaciones.
Flexibilidad.	Cuando se elabora un plan, es conveniente establecer con anticipación un margen de holgura, con la finalidad de que se puedan atender situaciones imprevistas y corregir o formular nuevamente un plan.
Unidad	Todo programa que se establezca dentro de la organización debe estar sujeto al plan general de la misma. En otras palabras, todos los planes deben estar coordinados e integrados y en equilibrio para poder alcanzar satisfactoriamente el objetivo general de la organización.
Del cambio de estrategias	Este principio está en función de los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos. Cuando el tiempo se ha excedido, sin tener éxito en los resultados esperados, será necesario replantear las estrategias, procedimientos, programas y presupuestos que permitan alcanzar el objetivo planteado.
Concepto e importancia de la planeación	Al hablar de modelos del Proceso Administrativo algunos autores consideran a la planeación como la primera etapa de su modelo, pero hay otros que incluyen a la previsión como parte e inicio de su modelo, por lo que vale la pena hacer una somera revisión del concepto.



La previsión se considera desde el origen del proceso administrativo como una etapa básica para detectar las necesidades y el estado actual en que se encuentra la empresa.

Fayol define a la previsión así: “El mejor de los planes no puede anticipar todas las eventualidades posibles; pero prevé un lugar para las mismas y prepara las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas”¹⁰

Según Sergio Hernández y Rodríguez la previsión “Es auscultar o explorar el futuro a través de datos relevantes del presente y su tendencia, de tal manera que podamos hacer escenarios económicos, político-sociales, tecnológicos y ecológicos probables a mediano y largo plazos, en los que se desenvolverá la empresa”¹¹

Según Agustín Reyes Ponce la define así: Previsión: es el elemento de la Administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa.¹²

Asimismo Reyes Ponce considera **dentro de la etapa de previsión** a los **objetivos**, a la investigación de los **medios** con que se puede contar y adaptarlos en función de los objetivos trazados, pero estableciendo diferentes formas de aplicarlos.

Entonces, la Previsión consiste en establecer lo que puede hacerse, es decir, determina como deberán desarrollarse en un futuro las acciones administrativas, tomando en cuenta esa anticipación a las cosas (con base en las previsiones).



Figura 3.3. Esquema que ejemplifica la previsión del tiempo

¹⁰ Henry Fayol, p. 5

¹¹ S. Hernández y Rodríguez *op. cit.* p. 207

¹² *Ibidem* p. 208



La previsión debe realizarse considerando que siempre existirá un riesgo, que no se tiene totalmente la certeza de que se cumpla lo previsto tal cual, pues siempre intervendrán factores de diversos índoles y decisiones humanas que tomarse en cuenta.

Actividad de aprendizaje

A.3.2. Lee el anexo No. 2 que se presenta al final de los apuntes sobre la misión y visión. Después, lee, analiza y resuelve los ejercicios prácticos que se presentan en las páginas 46-55 de libro *Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio* de Petra Hernández Pérez.

3.2 Conceptos básicos

Según Joaquín Rodríguez y Valencia¹³, la planeación es una función administrativa básica que suministra los medios con que los recursos humanos manejan los problemas de un ambiente complejo, dinámico y siempre constante.

De acuerdo a Agustín Reyes Ponce¹⁴, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

De acuerdo A George R. Terry¹⁵, Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Finalmente José Antonio Fernández Arenas¹⁶ define a la planeación como el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas, se embozan planes y programas.

¹³ Joaquín Rodríguez Valencia, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, pp. 315

¹⁴ Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna* pp.244

¹⁵ Terry & Franklin, *Principios de Administración*, pp. 195

¹⁶ Jose antonio Fernández Arena, *El proceso Administrativo*, pp.207



En otras palabras, planear es determinar en el presente que acciones futuras se van a realizar y los resultados que se espera alcanzar, a partir de un objetivo fijado de antemano. Puntualizando con precisión lo que se va hacer.

Dentro de ésta definición también podemos **considerar a los propósitos y las premisas**, los propósitos se definen como la directriz que define la misión o razón de ser de un grupo social, es decir, el propósito es a donde aspira llegar un grupo social. Estas aspiraciones son de carácter cualitativo. Los propósitos tienen como principal característica, que son básicos, permanentes, genéricos y cualitativos. Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso de un plan. Las premisas se clasifican en internas y externas.

3.2.1 Los objetivos

Pueden definirse como declaraciones generales que describen los resultados que la empresa u organización espera obtener o alcanzar en un tiempo determinado a través de una serie de pasos planeados y medidos (basados en la capacidad de la empresa y en el medio que la rodea). Reflejan el estilo, valores, aspiraciones y los deseos de la dirección.



Figura 3.4. Figura que representa que los objetivos por lo regular son a largo plazo y reflejan las aspiraciones de los directivos

Características principales:

Todos los objetivos deben cumplir por lo menos con tres características básicas:

- ❑ Son guías para la toma de decisiones.
- ❑ Tiene un alcance (Hasta dónde queremos llegar).
- ❑ Deben estar delimitados por el tiempo (establecido en días, meses, años).
- ❑ Deben representar un reto.
- ❑ Deben ser claros en su redacción.
- ❑ Deben ser factibles en su realización.
- ❑ Deben tener una lógicos (no contradecirse entre sí).



Como vemos, la importancia de los objetivos radica en que son la guía de los directivos encaminados a la correcta toma de decisiones que posteriormente bajan a todos los niveles de la organización. Dado su importancia es que deben estar redactados de una forma adecuada y apropiada que al personal no le quede duda de cual es el alcance y a dónde se quiere llegar. Un mal entendido en su apreciación puede ocasionar riesgo para la organización en general.

➤ **Tipos y clasificación**

» **Tipos**

- **Externos.** Están orientados a los servicios, es decir, a posicionar un producto o servicio agradable al cliente para así, mantenerse en el mercado.
- **Internos.** Están orientados a definir la posición que guarda la organización con respecto a la competencia a través de la definición de metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente. También existen objetivos internos dirigidos a satisfacer a la alta dirección (accionistas, propietarios inversionistas etc.). Aquí, es el lucro el motor que actúa como motivación, pero no es alcanzable o realizable, a menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente.
- **A largo plazo:** Llamados también objetivos estratégicos cuya duración va más allá de cinco años.
- **A mediano plazo:** Considerados como objetivos tácticos, que deben estar en función del objetivo general, y que por regular son establecidos para las áreas.
- **Corto plazo:** Establecidos a menos de un año y llamados operativos, al igual que los anteriores, deben estar encaminados al objetivo del área correspondiente.

Tomando en cuenta que las empresas tienen varios objetivos simultáneamente, es necesario clasificarlos para su mejor funcionamiento. En esta tema, consideramos la



nomenclatura que presenta Joaquín Rodríguez Valencia en su libro *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*¹⁷.

Por su nivel jerárquico	Por su aplicación	Por su tiempo	Por su intermediación	Por su naturaleza	Por ámbito
Generales	Colectivos	A corto plazo	Mediatos	Económicos	Organizacionales
Funcionales	Individuales	A mediano plazo	Inmediatos	De servicio	Particulares
Departamentales		A largo plazo		Sociales	

Cuadro 3.1. Clasificación de los objetivos.

Asimismo los objetivos pueden a su vez jerarquizarse de la forma siguiente:

- Por su propósito socioeconómico
- Por su misión
- Generales de la organización
- Generales más específicos
- De división
- De departamento y tema
- Individuales

➤ **Medición, jerarquía e integración**

Analizando un poco los objetivos, consideramos que estos son muy variados, por lo tanto, deben tener un orden de **acuerdo a la estructura de la organización y prioridades de la misma**. Esta es la razón por la cual se clasifican en generales, divisionales, departamentales e individuales como se muestra en la clasificación anterior. No hay un estándar para jerarquizar los objetivos en las organizaciones y no son cosa fácil, por el contrario existen problemas para determinar cual es el más importante o primero. Para establecer su jerarquización, un criterio a seguir es hacer un análisis minucioso de cual objetivo es el que da mayor aporte para la organización en cuanto al cumplimiento de su objetivo general y de ahí ira bajando la jerarquía.

¹⁷ J. Rodríguez, *op. cit.*, p. 332.



Este proceso depende del giro, situación actual y necesidades que deba cubrir la empresa. La jerarquía de objetivos de una organización puede sufrir innumerables cambios, ya sea en la colocación relativa de los objetivos, o en la sustitución de ciertos objetivos diferentes. Algunos objetivos pueden dificultar el alcance de otros o facilitarlos provocando un efecto sinérgico.¹⁸

Entonces: la eficiencia de la jerarquía de objetivos está en función de los aspectos siguientes:

- Participación dentro de la organización
- Compatibilidad con los resultados esperados
- Planteamiento correcto de alternativas
- El conocimiento que tenga de ellos el personal involucrado
- Revisiones periódicas
- Cuando es necesario, su reestructuración

Con respecto a la medición, esta nos permite medir la eficacia de las actividades realizadas, así como el alcance esperado, a través de la verificación y cuantificación de las mismas. Posteriormente, se verifica si se cumplió o no con el objetivo (Los objetivos deben ser revisados periódicamente , sobre todo cuando se trata de objetivos departamentales).

➤ **Formulación**

Joaquín Rodríguez Valencia¹⁹ menciona algunos criterios muy interesantes para la formulación de objetivos:

Los objetivos deben estar asentados en términos de lo que debe de hacerse y cuando deben completarse. En el mayor grado posible deben estar cuantificados, es decir, deben de establecer explícitamente el volumen de dinero y de ventas, tema es de producción y todos aquéllos aspectos relativos. Por ejemplo:

¹⁸ H. Koontz, *op. cit.*, p. 274.

¹⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, *op cit* , p. 336



Inadecuado	Preferible
Aumentar las ventas durante 2006	Aumentar las ventas en 10% en cada regional, durante 2006.

Cuando no es posible la **cuantificación**, deben de realizarse índices **cualitativos**, teniendo cuidado de evitar declaraciones generales y vagas de los resultados que se desean. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Mejorar la calidad de los empleados de la oficina que se contraten en 2006.	Contratar sólo aquel personal que demuestra capacidad pasando las pruebas de eficiencia y aptitudes, durante 2006.

Los objetivos **nunca deben de asentarse como actividades**, sino siempre como resultados finales. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Efectuar cinco sesiones de adiestramiento para cirujanos, uno por día.	Para el 1º de septiembre, tener tres cirujanos competentes que practiquen el procedimiento quirúrgico XY.

Por otro lado recordemos que los objetivos deben ser también **realistas**, es decir, deben ser posibles de lograr. Si son fáciles de obtener, resultan nocivos. Por el contrario si son muy difíciles. Hacen que el personal pierda confianza en su modo de ver los resultados.

Compatibilidad con la autoridad. Los objetivos de un gerente deben ser compatibles con la autoridad que se ha conferido. El aprobar para él un objetivo que carezca de autoridad, para llevar a cabo, es autofrustrante y puede dar lugar a disputas entre gerentes si él trata de llevarlo a cabo.



Inadecuado	Preferible
Reducir el número de rechazos, en un 5%, por parte del departamento de Control de Calidad.	Reducir el número de rechazos, en un 5%, por parte de la gerencia de producción, con auxilio del jefe de Control de Calidad

Inicialmente este objetivo se encontraba más allá del ámbito del departamento de Control de Calidad, y estará más bien, dentro de la jurisdicción del Gerente de Producción.

Otro ejemplo para indicar la compatibilidad de objetivos en relación con la autoridad:

Inadecuado	Preferible
Aumentar las ventas de las sucursales en un 10%, durante 2006.	Aumentar las ventas de la Gerencia Regional en un 10%, el cual debe reflejarse proporcionalmente a cada sucursal, durante 2006.

Condición de flexibilidad. Para mantener las prioridades y coherencias adecuadas entre planes y objetivos fluctuantes de la empresa, los objetivos para la mayoría de los gerentes, probablemente deban de modificarse de un período fijado como meta a otro. Como guía general, rara vez conviene repetir, el mismo que y cuando. La razón de ello es que cuando un gerente ocupa la jefatura del Departamento Administrativo, sale con el mismo objetivo para períodos subsecuentes, conviene asegurar que esté bien pensado y que no representa una perpetuación de las prácticas existentes.

En el mayor grado posible, los objetivos deben dar cabida a una confirmación y evaluación intermedia, durante el período de la meta. Son preferibles aquellos que den lugar a una revisión trimestral o semestral, aquellos que puedan evaluarse con toda exactitud sólo después de un lapso de un año o más. Por ejemplo:

Inadecuado	Preferible
Constituir y equipar una nueva planta	Completar las especificaciones para



para el 1º de enero de 2007

aprobación del 1º de marzo, completar la construcción para el 1º de septiembre, instalar todo el equipo y que empiece a funcionar el 1º de enero de 2007.

En otras palabras, el objetivo debe de desglosarse dentro de sus partes componentes, a fin de que sea posible progresar.

Significado inequívoco. Los objetivos deben de expresarse en términos que tanto el subordinado como el superior entiendan con claridad y que para ambos tengan el mismo significado. Por ejemplo:

Inadecuado

Lograr el máximo de utilización posible de la computadora, que sea congruente con el mejor interés de servicio a la empresa

Preferible

Lograr una utilización de la computadora del 85% para el 1º de septiembre de 2006, y mantener el mismo ritmo el resto del año.

De manera general y casi por regla, los **objetivos** deben tenerse por escrito, a fin de que queden claros y no haya confusiones o malas interpretaciones.

Para que los objetivos se cumplan lo más satisfactoriamente posible, deben plantearse considerando estos criterios:

- ❑ No confundirse con las estrategias.
- ❑ Tomar en cuenta los recursos y tiempos que existen.
- ❑ Ser firmes, para evitar conflictos y confusiones.
- ❑ Especificarse perfectamente para que no sean confundidos con algún programa, estrategia o procedimiento.
- ❑ Su redacción debe ser transparente, de tal modo que sus destinatarios entiendan lo mismo.



- ❑ Flexibilidad. Están sujetos a cambios (flexibilidad); sin embargo, por excepción es que deben cambiarse.

Asimismo, los objetivos deben:

- ❑ Empezar con un verbo en infinitivo sin ambigüedades: Conocer, explicar, determinar, establecer, consolidar etc.
- ❑ Especificar claramente el resultado a conseguir.
- ❑ Cada objetivo debe contener un solo resultado. Cuando se trata de objetivos más grandes, lo conveniente es desglosarlo en objetivos más pequeños o específicos.
- ❑ Establecer la fecha de su cumplimiento.
- ❑ Determinar los costos para su puesta en marcha.
- ❑ Señalar qué se va hacer y cuándo.
- ❑ Ser claros y comprensibles para el personal que los va a llevar a cabo.
- ❑ Buscar siempre la mejor y máxima utilidad.
- ❑ Estar acorde o en línea directa con las políticas y prácticas de la organización.
- ❑ Ser acordados de común acuerdo entre el superior y el subalterno.

Por lo tanto podemos decir que los objetivos son enunciados, descripciones de los alcances que la empresa espera obtener en un período determinado. Su logro no es inmediato sino son parte de un proceso más amplio. (Ver en los anexos ejemplos de objetivos)

➤ **Metas: concepto, características y diferencia con los objetivos**

Por lo regular, siempre ha existido controversia en establecer si los objetivos son lo mismo que las metas, e inclusive hay autores que así lo establecen al comentar que para efectos de la lectura, meta se tomará como sinónimo de objetivo, pero existen otros autores para quienes no es lo mismo. Por ello, intentaremos dar una definición del significado de meta y después compararla con los objetivos.



Meta: Son fines que pueden ser alcanzables en un tiempo determinado o dentro de un período específico de un plan. Es decir, representan finalidades o desafíos de corto plazo. Son posiciones específicas que la organización desea conseguir en un determinado momento. Para el caso de una empresa, las metas normalmente incluyen volúmenes de ventas y de utilidades.

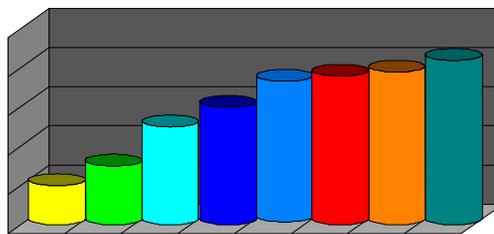


Figura 3.45. Figura que representa que las metas por lo regular son cuantificables y miden por ejemplo volúmenes de ventas v utilidades

Para Sergio Hernández y Rodríguez, las metas son resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización en el corto o mediano plazo. En caso de existir desviaciones en las metas, deberán corregirse en razón del objetivo²⁰

Diferencia con los objetivos

Las metas están relacionadas con números en cantidad y tiempo operado en tanto que los objetivos son las guías a nivel general. El objetivo general debe de abarcar en su contexto las metas a corto y largo plazo. Las **metas** se **interrelacionan** entre sí, para conseguir el **objetivo general**, coexisten en armonía donde la obtención de una es compatible con la consecución de la otra.

Así entonces, las metas son puntualizaciones con toda precisión de los objetivos, en un espacio y tiempo determinado. Es decir, los **propósitos** que se desean alcanzar dentro de un período determinado, a través de la realización de determinadas acciones. Los cuestionamientos que debemos hacernos para definir una meta son: ¿Cuánto? ¿En qué cantidad? ¿Cuándo? ¿En qué plazo? ¿Dónde? Todas estas interrogantes orientadas al logro del (de los) objetivo (s) que se trazaron con anterioridad.

²⁰ S. Hernández y Rodríguez *op. cit.* Pág. 227



Actividad de aprendizaje

A.3.3. Establece tres objetivos personales y determina, si cada uno es a corto, mediano o largo plazo. De igual forma establece el objetivo principal de la FCA, del Sistema de Universidad Abierta y una meta del Departamento de Exámenes Profesionales.

3.2.2 Políticas

➤ Concepto e importancia

Las políticas son lineamientos generales que se siguen para tomar decisiones y emprender la acción²¹. La toma de decisiones se hace sobre problemas que se repiten constantemente y ayudan a lograr el objetivo. No debemos confundir las políticas con las **reglas**, ya que éstas son **rígidas** y se deben cumplir al pie de la letra (generalmente, su violación se sanciona, por ejemplo el pago de impuestos a través de hacienda); en cambio, las **políticas** son **flexibles**, esta flexibilidad la podemos observar en cuanto que las políticas pueden darse incluso por un período y después cambiar, de acuerdo a la dirección que se encuentre en ese momento administrando.

Además, las políticas pueden ser:

- **Externas:** consultadas o expresas, formuladas e implícitas. Las externas se generan fuera de la organización.
- **Consultadas:** tienen su origen en la decisión de los altos mandos.
- **Formuladas:** se originan y aplican en todos los niveles.
- **Implícitas:** tienen su origen en la costumbre y se realizan, aunque no estén determinadas en algún documento. Pueden clasificarse como:
 - Estratégicas
 - Tácticas o departamentales
 - Operativas o específicas

²¹ Andrew J. Dubrin, *Administración*, p. 398.



➤ Importancia de las políticas

¿Qué pasaría si una organización no tuviera políticas? Los empleados estarían todo el tiempo preguntando cómo hacer las cosas, o si esto o aquello está permitido. Asimismo ayudan a que los planes se puedan llevar a cabo y ayudan a la delegación de autoridad y delimitan la libertad de acción para tomar decisiones. En toda organización es imprescindible por ejemplo, que los nuevos empleados las conozcan para un mejor desempeño de sus funciones.

Características

- ❑ Son guías para la acción.
- ❑ No son rígidas, son flexibles.
- ❑ Son amplias y dinámicas.
- ❑ Ayudan a coordinar y controlar las actividades de la planeación.
- ❑ Pueden ser externas, internas u originadas, expresas o implícitas.
- ❑ Deben definirse en forma precisa y entendible.
- ❑ Deben revisarse periódicamente.
- ❑ Por lo regular, deben establecerse por escrito.

Las **políticas** son guías generales que delimitan la dirección bajo la cual se conducirá la acción administrativa y que por lo regular nos muestran las intenciones de los directivos, por lo tanto se requiere de hacer una interpretación para su uso. Sin embargo, recordemos que éstas a diferencia de las reglas (las cuales no dan trecho para su interpretación) son flexibles, por lo tanto pueden modificarse. (Ver al final ejemplos de políticas).

Actividad de aprendizaje

A.3.4. Identifica una empresa, de preferencia en la que trabajas. Establece tres políticas y tres reglas, comenta porque cada una es una regla o una política de acuerdo a lo que estudiaste. De igual forma comenta la finalidad que tiene cada una.



3.2.3 Programas

➤ **Concepto e importancia**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; habitualmente se apoyan en presupuestos.²²

Sergio Hernández y Rodríguez los define como calendarización de operaciones con cronogramas que señalan la secuencia de las actividades en fechas de inicio y terminación, así como el tiempo que requiere cada operación, con estimación de costos en gastos e inversiones, calculados en términos económicos-presupuestales.²³

Para establecer un programa deben **respetarse los objetivos definidos**, así como los recursos con los que se cuenta y la forma como operará; es decir, qué y cómo se hará, y cuánto le costará a la empresa.

La importancia de los programas radica en que a través de ellos, se obtiene información y se lleva un orden y un control de las actividades a realizar, además nos indican el tiempo, conocemos a los responsables de los mismos, los recursos a utilizar (financieros, técnicos y humanos), esta a disposición de los involucrados para que pueda servir de guía u orientación a la hora de realizar las actividades. A su vez los programas pueden contener a otros llamados subprogramas.

➤ **Características**

- ❑ Proporcionan un plan a seguir.
- ❑ Evitan la duplicidad de funciones.
- ❑ Permiten ejercer un mejor control.
- ❑ Coordinan varias actividades de la empresa.
- ❑ Pueden ser a corto y largo plazo.

²² H. Koontz, *op. cit.* p. 132.

²³ S. Hernández, *op. cit.* p. 234



- ❑ Permiten establecer una cronología.
- ❑ Ayudan a identificar las alternativas.
- ❑ Están integrados por muchas etapas.

➤ **Clasificación**

Los programas se clasifican de la siguiente forma:

- ❑ Integrales, conjunto de normas y procedimientos generales.
- ❑ Departamentales. Normas y procedimientos que se enfocan a función específica.
- ❑ A largo plazo. Abarcan cinco o más años.
- ❑ A corto plazo. Comprenden lapsos de dos o menos años.

También se pueden clasificar como:

- ❑ Tácticos.
- ❑ Operativos

Para la elaboración de un programa se deben de tomar en cuenta algunos lineamientos:

1. Informar e involucrar a todos los responsables del mismo.
2. Realizarse por escrito y de forma gráfica.
3. Ser flexible.
4. Determinar cuales son las acciones que se van a establecer.
5. Establecer un orden cronológico de las mismas (se puede utilizar algunos métodos tales como gráficas de Gantt, ruta crítica etcétera).
6. El tiempo para la realización de cada una.
7. Los recursos que se destinaran a cada una. Para llevar a cabo la asignación de recursos deben considerarse los objetivos que persigue la organización, así como las posibilidades de la misma.



La planeación entonces se enfoca a un programa (plan que implica un período determinado para la realización de una serie de actividades) que básicamente responde qué, cómo y cuándo referidos y relacionados a los objetivos, metas, prioridades, actividades y tareas, apoyados por los recursos con los que cuenta la organización (humanos, técnicos y financieros), es decir, con que y quienes, ya que en un programa no sólo se determinan la distribución de responsabilidades, medios y cantidades de dinero, sino además se debe incluir la forma y las normas de relación que observarán todos los elementos contemplados, sobre todos los recursos humanos que intervendrán al asignar las actividades y tareas a desempeñar (se puede auxiliar por ejemplo de una gráfica de Gantt, del Pert, etcétera). Todos estos elementos integrados y debidamente coordinados permitirán alcanzar los objetivos planteados. (Ver al final elementos de un programa y un ejemplo del mismo

Una vez elaborado el programa, se debe llevar un seguimiento de las actividades, esto lo veremos más adelante en la etapa de organización.

Actividad de aprendizaje

A.3.5. Lee, analiza y resuelve los ejercicios prácticos (sobre programas) que se presentan en las páginas 72-74 de libro *Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio* de Petra Hernández Pérez.

3.2.4 Procedimientos

➤ Concepto e importancia

De acuerdo con Lourdes Munch Galindo²⁴, los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Para que los procedimientos cumplan con su finalidad, deben desarrollarse siguiendo los objetivos, políticas de la organización y después de su implantación, deberán actualizarse mediante controles.

²⁴ Lourdes Munch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 99



Asimismo, los **procedimientos** son un conjunto de pasos o métodos cronológicamente trazados y obligatorios para la realización de las actividades futuras, describen de forma exacta la manera en que deben realizarse las tareas.

➤ **Importancia de los procedimientos**

- ❑ Deben existir en toda la organización.
- ❑ Son parte de los medios para alcanzar los objetivos organizacionales.
- ❑ Ayudan a disminuir o a evitar la duplicidad de funciones.
- ❑ Son guías para el personal sobre todo nuevo, pues por lo general se aplican en actividades que son de carácter repetitivo.
- ❑ Establecen claramente quien o qué área es la responsable.
- ❑ Debido a que siguen un orden cronológico, permiten seguir paso a paso la realización de cada actividad.
- ❑ Promueven la especialización y la eficiencia en las funciones.
- ❑ Ayudan al control.

➤ **Características**

- ❑ Son instrucciones a seguir.
- ❑ Son específicos y detallados.
- ❑ Indican que proceso utilizar.
- ❑ Son documentos formales (escritos).
- ❑ Guardan equilibrio entre su estabilidad y flexibilidad.
- ❑ Eliminan cuellos de botella.
- ❑ Reducen el tiempo que se invierte en la realización de tareas.
- ❑ Disminuyen la duplicidad de esfuerzos.
- ❑ Para que la implantación de los procedimientos sea favorable, además éstos deben ser:
 - ❑ Acordes con la realidad.
 - ❑ De fácil interpretación.
 - ❑ Estables, para evitar confusiones al personal.
 - ❑ Representados gráficamente.



- Revisarse periódicamente y actualizarse.
- Adecuarse a las necesidades y funciones de cada departamento.

De acuerdo a Joaquín Rodríguez y Valencia, los pasos a seguir para el estudio de los procedimientos son:²⁵

- Selección de la actividad a realizar.
- Registro de todos los datos relevantes y relativos al procedimiento a través de diagramas.
- Análisis de los datos, teniendo siempre presente las preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿por qué?
- Desarrollo del procedimiento en función del objetivo de la organización.
- Implantación del mismo y revisión y actualización.

Si es necesario, el personal que los va a aplicar debe someterse a capacitación.

Clasificación

De acuerdo a Joaquín Rodríguez y Valencia, las clases de procedimientos son:

PROCEDIMIENTOS		
ACTIVIDAD	RELACIONES	POLÍTICAS
Métodos	De coordinación	De control
Secuencia	Ámbitos de competencia	De decisión
Comportamiento organizacional		Clases de procedimientos
Materiales y ubicación		
Formas		

Cuadro 3.2. Clasificación de los procedimientos

Asimismo Gómez Ceja nos dice que los procedimientos pueden ser para producir un artículo, para vender ese u otro artículo, o simplemente para realizar un trámite o prestar un servicio.

²⁵ J. Rodríguez, *op. cit.*, p. 354



Asimismo, hay quienes confunden los procedimientos con las políticas, considérense los siguientes ejemplos para determinar sus diferencias. Por ejemplo: la política de la compañía puede otorgar vacaciones a los empleados; los procedimientos establecidos para implantar esta política se ocuparán de programar vacaciones y evitar desorden en el trabajo, establecer métodos y tarifas de pago de vacaciones, mantenimiento de registros para asegurarle a cada empleado sus vacaciones y descripción de los medios para aplicarlas.

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.²⁶

Los procedimientos establecen un método cronológico para la realización de actividades repetitivas que se piensan llevar a cabo o que se piensan llevar a cabo en un futuro. Son guías de acción a través de las cuales se detalla con detenimiento las actividades a realizar.

Actividad de aprendizaje

A.3.6. Lee, analiza y resuelve los ejercicios prácticos (sobre procedimientos) que se presentan en las páginas 74-77 del libro *Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio* de Petra Hernández Pérez.

²⁶ Extracto tomado de <http://www.monografias.com/trabajos33/planeacion-administrativa/planeacion-administrativa.shtml#cuál>. Agosto, 2006.



3.2.5 Presupuesto

Todas las organizaciones requieren llevar a cabo la elaboración de presupuestos, donde se refleje las inversiones que se requerirán para atender las necesidades de la organización en su conjunto.

➤ **Concepto e importancia**

Son los planes de una organización expresados en términos monetarios por un periodo determinado, donde se manifiesta la obtención y aplicación de los recursos de la organización. Su utilización es imprescindible para las empresas, ya que permiten cuantificar anticipadamente los objetivos a alcanzar.

Asimismo, la elaboración de un presupuesto ayuda a la empresa a que con anticipación (así sea un mes o cinco años), realice una compilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de horas-hombre o de horas-máquina.

Para la realización de un sistema presupuestal (conjunto de varios presupuestos), conviene cumplir con una serie de pasos.



Figura 3.5. Serie de pasos para elaborar un presupuesto

En la planeación se determina el comportamiento que se espera de la empresa. En la formulación se integra toda la información obtenida para elaborar los anteproyectos presupuestales y analizar los resultados que se obtendrán. La ejecución y coordinación consisten en llevar a la práctica el presupuesto. Mediante el control, evaluaremos los resultados obtenidos y los cotejaremos con los esperados.



Existen diferentes tipos de presupuestos: Presupuestos por programa, presupuesto base cero, presupuestos variables o flexibles, presupuestos por área, presupuestos de gastos de venta, de gastos de administración, de producción etc.

➤ **Importancia de los presupuestos**

- ❑ Permite la asignación de recursos a las áreas de acuerdo a los objetivos organizacionales.
- ❑ Es un medio de control.
- ❑ Reduce costos y reduce desviaciones.
- ❑ Nos muestra anticipadamente los gastos a realizar, y los límites de los mismos.
- ❑ Se establece por área lo cual permite.
- ❑ Establece quienes son los responsables.

➤ **Características**

- ❑ Es un plan en términos cuantitativos: Maneja tiempo y dinero.
- ❑ Pueden ser generales o específicos. Puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la organización porque indica el orden que se lleva.
- ❑ Es para un tiempo determinado.
- ❑ Ayudan al control de los gastos.
- ❑ Son guías cuantitativas.
- ❑ Muestran gráficamente la asignación de recursos.
- ❑ Controlan los avances de una organización en términos financieros.

Clasificación

POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN	POR SU NIVEL JERÁRQUICO	POR SU CÁLCULO
Públicos. Se emplean en el gobierno	Estratégicos. Parten del nivel más alto de la organización	Fijos. Se determinan sobre objetivos definidos en su operación
Privados. Se aplican en las	Tácticos. Se identifican con	Flexibles. Se estiman



empresas particulares	las diferentes áreas de la organización	considerando diferentes circunstancias para analizar su comportamiento
	Operativos. Se desarrollan para los diferentes departamentos	

Cuadro 3.3. Clasificación de los presupuestos.

Se utilizan cuando las empresas definen programas de trabajo por áreas.

Los **presupuestos** (elemento indispensable para la planeación) son programas en donde se estiman los ingresos y egresos que se espera realizar en un período determinado. Asimismo sirven para anticipar posibles inversiones u obtención de recursos, para poder anticipar la utilidad o pérdida que se espera. Son la mejor forma de asignar y aplicar los recursos financieros con los que cuenta la organización. A cada actividad se le asigna un monto. Asimismo, tienen como función controlar las actividades de la organización en términos financieros. (Ver al final ejemplo de un presupuesto).

Actividad de aprendizaje

A.3.7. Lee, analiza y resuelve los ejercicios prácticos (sobre presupuesto) que se presentan en las páginas 78-83 del libro *Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio* de Petra Hernández Pérez.

3.2.6 Proyectos

Concepto e importancia

De acuerdo a Sergio Hernández y Rodríguez los proyectos se pueden definir como Estudios sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva, de acuerdo con ISO 9000, un proyecto es proceso único que consiste en una serie de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y terminación, que se llevan a cabo



para alcanzar un objetivo, de acuerdo con ciertos requisitos específicos, incluyendo limitaciones en tiempo, costo y recursos²⁷

Actualmente, el empleo de los sistemas computarizados permite analizar gran variedad de alternativas antes de tomar cualquier decisión.

¿Cuál es la importancia de los proyectos? La importancia de los proyectos radica en que nos permiten vislumbrar la posibilidad de éxito o fracaso del mismo, es decir, nos permiten determinar que oportunidades se tiene, pero al mismo tiempo cuales son los riesgos que se pueden correr. Sin la realización de un proyecto, no podríamos evaluar las oportunidades o riesgos del mismo, la viabilidad, los recursos a utilizar, así como las implicaciones legales que se puedan generar y los responsables del mismo. Otro aspecto importante a considerar es que al tener una fecha de inicio y término, permiten una vez concluidos, la elaboración de nuevos proyectos que permitan a la organización incursionar en un mundo tan dinámico y en constante cambio, en donde los productos, servicios etcétera, tienen una vida útil más corta.

- Características**
- ❑ Utilizan modelos matemáticos.
 - ❑ Evitan riesgos.
 - ❑ Permiten establecer diversos cursos de acción.
 - ❑ Utilizan tecnología de punta.
 - ❑ Son herramientas indispensables para la optimización de recursos financieros en las empresas.

Así entonces, podríamos decir que los proyectos son el conjunto de documentos que se elaboran con el propósito de plantear situaciones a futuro, con ciertos requisitos y con una fecha de inicio y término. Su utilización permite disminuir riesgos en la elección de la alternativa a aplicar. (Ver al final ejemplo de un proyecto).

²⁷ S. Hernández, *op. cit.* p. 237



3.2.7. Toma de decisiones

Como lo vimos en la asignatura de Administración I y a lo largo de esta asignatura, la administración se aplica en todos los niveles de la organización, desde las actividades más comunes y sencillas como llevar un control de asistencia o un control de inventarios etc., hasta la toma de decisiones como responsabilidad de la alta dirección. Por su misma naturaleza, la toma de decisiones se encuentra inmersa en todas las etapas del proceso administrativo y en toda la administración; es considerada la tarea central de la administración, ya que la responsabilidad más importante para un administrador, gerente o responsable de la dirección es sin duda la toma de decisiones.

➤ **Concepto**

La toma de decisiones es la elección de la mejor alternativa entre dos o más para resolver un problema en concreto.

En toda empresa hay dos tipos de decisiones:

1. **Programadas.** Los datos son adecuados y repetitivos, hay certeza y las condiciones –en muchas ocasiones– son estáticas.
2. **No programadas.** Los datos son inadecuados, hay incertidumbre y las condiciones son dinámicas y se utilizan técnicas de planteamiento y control.
3. Cuando en una organización las cosas se salen de control, se dice que se está ante un problema que debe analizarse: es el primer paso de la toma de decisiones.



➤ **Etapas y proceso**

El proceso más general de la toma de decisiones es el siguiente:

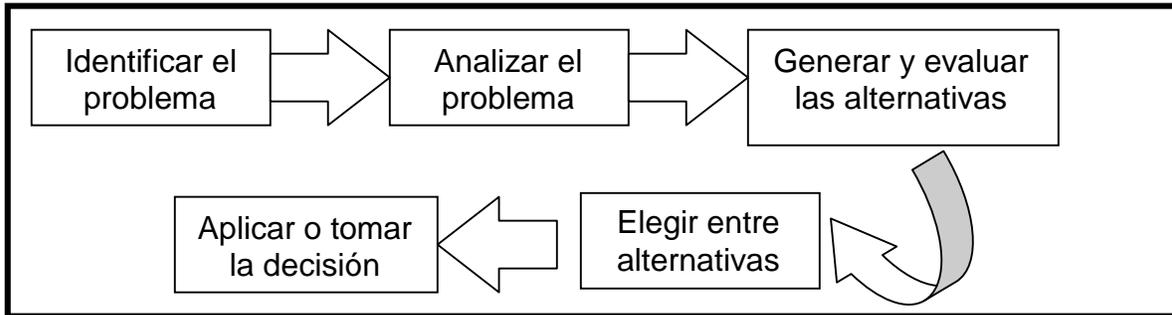


Figura 3.7. Proceso general de la toma de decisiones

Los matemáticos han propuesto una serie de pasos para solucionar un problema:

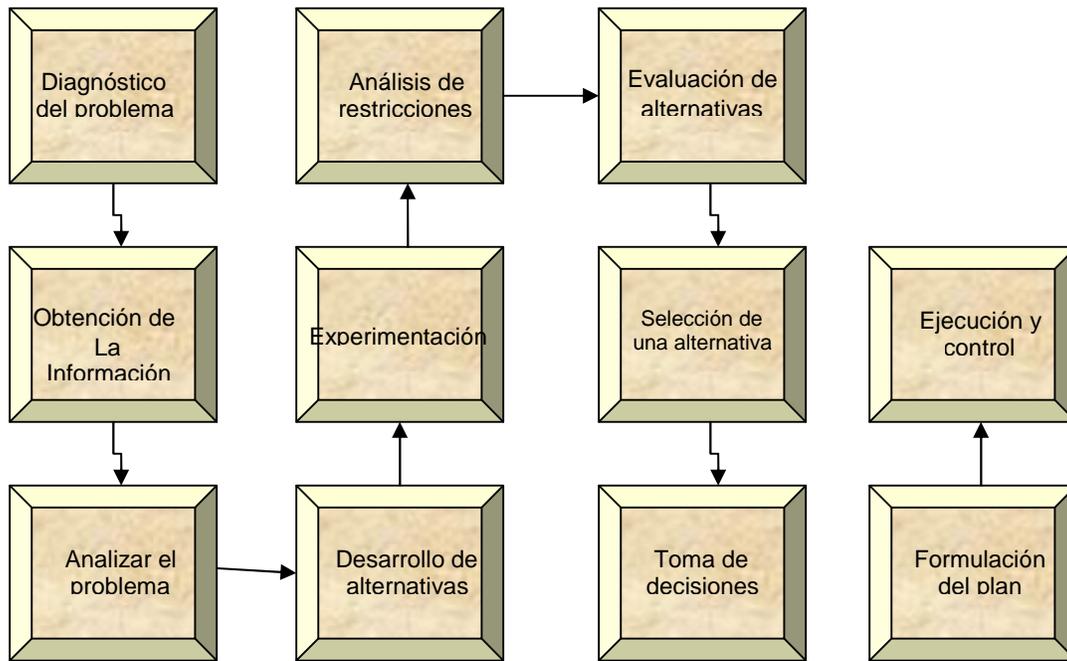


Figura 3.7. Proceso para la toma de decisiones según matemáticos

Diagnóstico del problema. Consiste en hacer un análisis de la situación para determinar la causa que ocasionó la desviación entre lo planeado y lo realizado.

Recolección de información sobre el problema. Para poder realizar un diagnóstico es necesario contar con información que nos de elementos para resolver un problema. Sin ella, difícilmente se podrá llevar a cabo un buen diagnóstico.



Análisis del problema. Estudio minucioso de todos los componentes para buscar alternativas de solución.

Generar alternativas. A través de diferentes técnicas, se desarrollan diferentes alternativas de solución, tantas como sean posibles.

Prueba y ajuste (Experimentación). Los encargados de tomar las decisiones, deben llevar a cabo pruebas a través de diferentes técnicas que permitan monitorear situaciones sin poner en riesgo la decisión final.

Análisis de limitaciones. Los encargados de tomar las decisiones deben hacerlo siempre considerando las restricciones que en la empresa se tengan, es decir, para tomar una decisión es necesario considerar que estas siempre deberán estar subordinadas a los objetivos de la organización, políticas, tiempo, oportunidades etcétera.

Evaluación de alternativas. Sin duda, ésta es una de las etapas más importantes para los administradores. Una vez que se buscaron los cursos alternativos (después de evaluar fortalezas y debilidades), se deben evaluar cada una de las alternativas generadas, determinar sus alcances y limitaciones, a través de una **comparación entre estas y las metas** que se trazaron con anterioridad, con el objeto de escoger la mejor, **la más viable y acorde con la realidad.** En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como el análisis marginal, costo-beneficio y árboles de decisiones. Asimismo la investigación de operaciones y otras técnicas matemáticas suelen ser útiles y suelen tener mucha aplicación en la Administración

Selección de una alternativa. Después de haber realizado el análisis anterior en esta etapa, se selecciona una alternativa, la alternativa más viable y se determina porque. Siempre que se decide hay que considerar los factores tiempo, costo, y objetividad de la decisión.

Toma de decisiones. Hecho el análisis correspondiente, hay que determinar la mejor alternativa para resolver el problema. Lo importante es tomar la decisión correcta.

Formulación del plan. De acuerdo al problema y a la decisión que se eligió, se debe de determinar el plan a llevar a cabo (un procedimiento, estrategia o programa).



Aplicación y control. Consiste en realizar la ejecución del plan y llevar el seguimiento de su comportamiento.

Actividad de aprendizaje

- A.3.8.** Contesta la siguiente pregunta ¿La toma de decisiones, podría considerarse como la función básica del administrador? Si, no, ¿por qué?
- A.3.9.** Elabora un cuadro sinóptico en donde menciones los principales elementos que considerarías para determinar los enfoques más utilizados para solucionar los problemas administrativos y de esta manera aplicar la toma de decisiones más adecuada.
- A.3.10.** Diagrama por lo menos dos modelos que permitan ilustrar el proceso de toma de decisiones. Compáralos y elabora un escrito con respecto al modelo más apropiado y en donde desarrolles cada una de sus etapas y los protagonistas principales que intervienen en dichas etapas.
- A.3.11.** En el proceso de la toma de decisiones, es posible manejar una serie de técnicas. El árbol de decisiones es una de ellas, investiga su mecanismo e ilústrala con un ejemplo, a partir de una bifurcación de dos posibles decisiones.
- A.3.12.** Elabora un cuadro comparativo de decisiones empresariales y decisiones no empresariales. Menciona el modelo y las técnicas de decisión que utilizarías en cada una de ellas.

3.3 Tipos de planes

Un plan es cualquier método detallado, formulado con anticipación, para hacer o realizar algo.²⁸

También puede definirse como un diseño en donde se detalla lo que se realizará en un futuro, con las indicaciones necesarias para realizarlos.

²⁸ J. Rodríguez *op. cit.* 358



Ahora bien para medir si un plan es eficiente, debemos relacionarlo y compararlo con los propósitos y objetivos a los que se quiere llegar. También se deben considerar los costos, otros factores necesarios para formularlo y operarlo, pues un plan puede estar perfectamente relacionado con los objetivos y facilitar la consecución del mismo, pero el costo puede ser alto. **Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable.** Un plan no sólo debe medirse en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción grupal o individual.

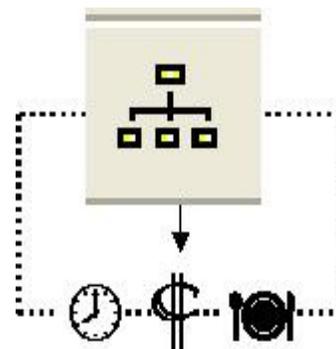


Figura 3.9. Para la realización de los planes deben considerarse el costo, el tiempo y el tipo de empresa que se trate

Cuando nos referimos a los planes, decimos que un plan abarca un curso de acción futura que además son variados en su tipo, así entonces, los diferentes tipos de planes pueden ser:

Por propósito o misión	Por procedimientos
Objetivo o meta	Por reglas
Estratégicos	Por presupuesto
Tácticos	Por programas
Por políticas o normas	Por proyectos

Cuadro 3.4. Clasificación de los planes

Asimismo, los planes en cuanto a su tiempo son a menos o igual de un año (corto plazo), inmediatos hasta seis meses y mediatos a un período mayor a seis meses, pero menor a doce.

De uno a tres años (mediano plazo) y mayores a tres años (largo plazo). Y se dividen en:

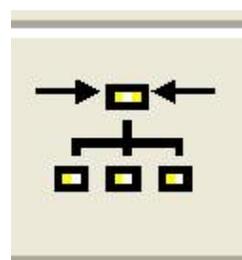


Figura 3.10. Los planes estratégicos se realizan en el nivel más alto de la organización



- Estratégicos. Se establecen en el nivel más alto de la empresa y determinan la asignación de recursos en toda la organización.

Tácticos o departamentales. Son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.

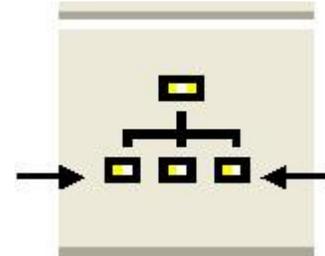


Figura 3.11. Los planes departamentales se realizan en el nivel medio de la organización

- Operativos. Son presupuestos para cada departamento.

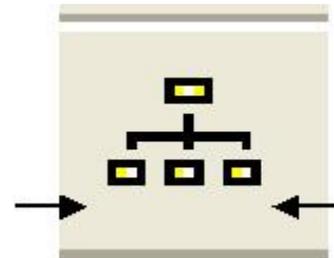


Figura 3.12. Los planes operativos se realizan en los niveles bajos de la organización

Según Koontz²⁹, hay dos principios básicos referidos a la estructura de los planes:

- De premisas de planeación. Cuanto mejor comprendan los individuos encargados de la planeación las premisas de planeación y cuanto mayor acuerdo alcancen sobre el empleo de las mismas, habrá más coordinación al realizar este proceso.
- De la estructura de estrategias y políticas. A mayor comprensión, aplicación adecuada de estrategias y políticas, más consistente y eficaz será la estructura de los planes empresariales.

²⁹ H. Koontz *op. cit.* p.219.



Actividad de aprendizaje

A.3.13. Visita la página siguiente, (<http://pnd.presidencia.gob.mx/>) y analiza el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. De acuerdo a lo que estudiaste sobre como debe formularse un plan, y determina si el mismo puede considerarse como un plan estratégico. Argumenta tu respuesta.

3.3.1. Planeación estratégica

La forma de operar de las empresas a lo largo de los años, ha sufrido modificaciones, siendo una de ellas la que se dio con la División del trabajo con Adam Smith. Surgieron innovaciones, sobre todo en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación que influyeron significativamente en las organizaciones, modificando así, su carácter administrativo. La búsqueda de estrategias para hacer frente a los nuevos retos que el medio imponía, dio paso a nuevos enfoques o como actualmente las conocemos “Nuevas corrientes de la Administración”. Dichas corrientes obligan a las organizaciones a poner su atención en hacer las cosas bien (eficiencia), y dirigir sus esfuerzos a hacer las cosas buenas (efectividad). Para ello, hay que realizar un análisis integral de todos los sectores, actividades y niveles de la organización.

De los nuevos conceptos, surge la Planeación Estratégica corriente que en 1976 obligó a las empresas a cuestionarse ¿por qué unas empresas tienen éxito?, ¿por qué otras trabajan mucho pero con pocos resultados y finalmente fracasan? La respuesta fue que sólo sobreviven aquellas empresas que satisfacen bien las necesidades que la sociedad exige, suministrando los productos o servicios que necesitan de forma eficiente y a precios accesibles pero que también permitan cubrir los costos de producción así como producir bienes o servicios que dejen buenas ganancias por arriba de los costos.

Con base en lo anterior, en ese mismo año (1970) Robert Mockler realizó una investigación sobre los principales aspectos de la planeación que podrían servir a los directivos. Identificó treinta y con ello, pronosticó varias soluciones para ayudar a evitar que las empresas fracasen. Asimismo, pronosticó que un grupo considerable de



especialistas en la planeación surgirían y que usarían sistemas de computadoras para propósitos de Planeación. Sin embargo, desde 1960 ya se hablaba de lo que posteriormente se denominaría **Planeación Estratégica**, corriente administrativa que resultó un *Boom* para su época. Poco a poco el concepto se difundió en todo tipo de empresas. A fines de los años setentas, se realizaron cuatrocientos cincuenta estudios a empresas, concluyendo que aquellas que realizaron planeación estratégica tuvieron mejores resultados financieros, que otras siendo del mismo sector industrial.

Para 1976, ya se contaba con un proceso cronológico para establecer un sistema de Planeación Estratégica en una compañía grande y en una pequeña. Se identificaron seis factores que tenía que tratar la alta Administración en el proceso de Planeación a largo plazo:

- Comunicación de los objetivos de la organización.
- Desarrollo del proceso de establecimiento de objetivos.
- Exploración del ambiente.
- Desarrollo del papel del planificador empresarial.
- Desarrollo de un enlace entre la Planeación y formulación de presupuestos.

Finalmente, la corriente de la Planeación Estratégica creció hasta alcanzar inclusive las instituciones educativas, otros estudiosos, se convirtieron en promotores de esta corriente.

➤ **Concepto de la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es el plan general o global estratégico a largo plazo que marca el camino de toda la organización. Es el establecimiento de los lineamientos generales de la planeación que sirve como base a los demás planes (tácticos y operativos). Está diseñada por los miembros de mayor jerarquía, y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los



objetivos generales de la empresa a largo plazo. Asimismo, comprende a toda la empresa.³⁰

Para Joaquín Rodríguez y Valencia, la Planeación Estratégica es todo un **proceso** que comienza con la determinación de **fijar objetivos** mayores, es decir, objetivos generales de toda la organización, seguido de fijar **políticas, estrategias**, las cuales nos servirán de guía para **la adquisición, uso y la disposición de los recursos** para la realización de los objetivos generales que se plantearon.

Según Sergio Hernández y Rodríguez, La corriente de la planeación estratégica cubre la fase de la administración clásica. Se basa con más detalle en el análisis de las tendencias económicas y sociales en que se desenvuelve, desenvolverá la empresa a mediano y largo plazos; evalúa los factores internos así como los factores externos (FODA) por medio de herramientas, y fija objetivos estratégicos competitivos para afrontar la dura competencia. Asimismo, el análisis FODA permite determinar riesgos y planes contingentes para actuar en el momento en que se requiera.³¹

➤ **Importancia**

Hace algunos años se le prestaba mayor atención a la Planeación Operacional, es decir, se ponía especial énfasis a la forma en que debían usarse de una manera eficiente los recursos, sobre todo cuando éstos eran escasos. En la actualidad, la tendencia es darle mayor énfasis a la Planeación Estratégica considerando que lo importante para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio como el actual tan dinámico, es poder contar con posibilidades de acción que le permitan adaptarse al medio de una manera inmediata, es decir, establecer estrategias que puedan implantarse y además de una manera eficiente. Así entonces, podemos decir que la Planeación Estratégica **permite a los directivos tener una visión a largo plazo** y buscar cual es la mejor estrategia para llevar a la empresa por un camino adecuado que permita adaptarla de la mejor manera al medio que la rodea

³⁰ Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 70.

³¹ *Ibidem* p. 239



(impactos sociales, tecnológicos económicos etcétera) y responder de manera eficiente.

➤ **Características**

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es el origen de los demás planes, de ahí, se derivan los planes más específicos.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la empresa.
- Se maneja información fundamental externa.
- Afrontar mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.

➤ **Proceso**

Los elementos de dicho proceso varían, por ejemplo, Harold Koontz, en su libro *Administración, una perspectiva global*, los define así:

Insumos de la organización. Consiste en realizar un inventario de todos los recursos que tiene la organización.

Análisis de la industria. Mediante este análisis se conocerán las condiciones externas a la organización que permitirán establecer el tipo de competencia a superar, así como las demandas y ofertas a enfrentar.

Perfil empresarial. Es el conocimiento de la situación que guarda una organización para definir hacia dónde se quiere ir. Además, aquí se establecen los objetivos y estrategias a seguir.

Desarrollo de estrategias alternativas. Para poder establecer las estrategias se debe hacer primeramente un análisis detallado de los ambientes externo e interno.



Evaluación y decisión estratégica. Para poder tomar la decisión sobre que estrategia se va a aplicar, primeramente se realiza una evaluación de impactos externos.

Instrumentación. Es la integración de técnicas –como la reingeniería de la organización– a las estrategias ya definidas.

Dirección y control. Parte final del proceso que permitirá la retroalimentación.

Otra propuesta del proceso es la siguiente a través de doce pasos:

1. Formación del grupo responsable.	2. Establecimiento de la misión
3. Establecer los valores de la empresa.	4. Realizar un diagnóstico de la organización. Análisis de los ambientes interno y externo.
5. Establecer el perfil de la empresa.	6. Establecimiento de objetivos
7. Conocer como piensan los directivos.	8. Posibles estrategias (alternativas)
9. Cuales son nuestros insumos	10. Evaluación y selección de la estrategias
11. Establecer la filosofía organizacional	12. Determinar un plan de acción (plan estratégico)

Cuadro 3.5. Propuesta del proceso de planeación estratégica

➤ **Metodología.** Cada uno de estos pasos se explican a continuación:

Paso 1.	Se requiere del concurso de opiniones, puntos de vista, aspiraciones e inquietudes, por lo general son los integrantes del cuerpo directivo de una organización, quienes tienen por un lado claridad sobre estos asuntos, y por otro, responsabilidades sobre ello
Paso 2.	Consiste en verificar los insumos de la organización: Personas, capital, habilidades administrativas, habilidades técnicas y metas de los demandantes.



Paso 3.	Es el punto de partida para determinar donde se encuentra la organización y hacia donde debe ir. La alta dirección determina el propósito básico de la empresa y clarifica la orientación geográfica de la misma. Además, los administradores evalúan la situación competitiva de la empresa.
Paso 4.	El personal, en general los gerentes de alto nivel, configura el perfil de una empresa, por lo que su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa. Por consiguiente, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado debido a que repercuten sobre la estrategia.
Paso 5.	Otro punto a tratar en el grupo será definir la filosofía organizacional, es decir, preguntar al grupo ¿cómo iniciarían ustedes la misión de la organización?, de esto se desprenderán varias opiniones y seguramente varias discusiones hasta que se llegue a una opinión generalizada. La planeación tiene su esencia en el elemento filosófico que se concibe con conceptos tales como el fin último y la razón de la existencia organizacional (misión); los lineamientos y directrices a seguir, las normas a observar y los logros que habrán de planearse (objetivos, políticas y metas), para el diseño e implantación del plan.
Paso 6.	Es el propósito a largo plazo de la organización, describe la visión del cuerpo directivo de la organización. En consecuencia, la declaración de la misión dirige los esfuerzos de la organización, define sus líneas de operación y ayuda a determinar sus alcances. No existe un tipo único de declaración de la misión. Las declaraciones de la misión son tan variadas como las organizaciones a las cuales representan.
Paso 7.	Las decisiones y cambios que se generan en el ambiente externo a una organización tendrán alguna repercusión sobre ella, así como los cambios y decisiones al interior de la organización influirán sobre

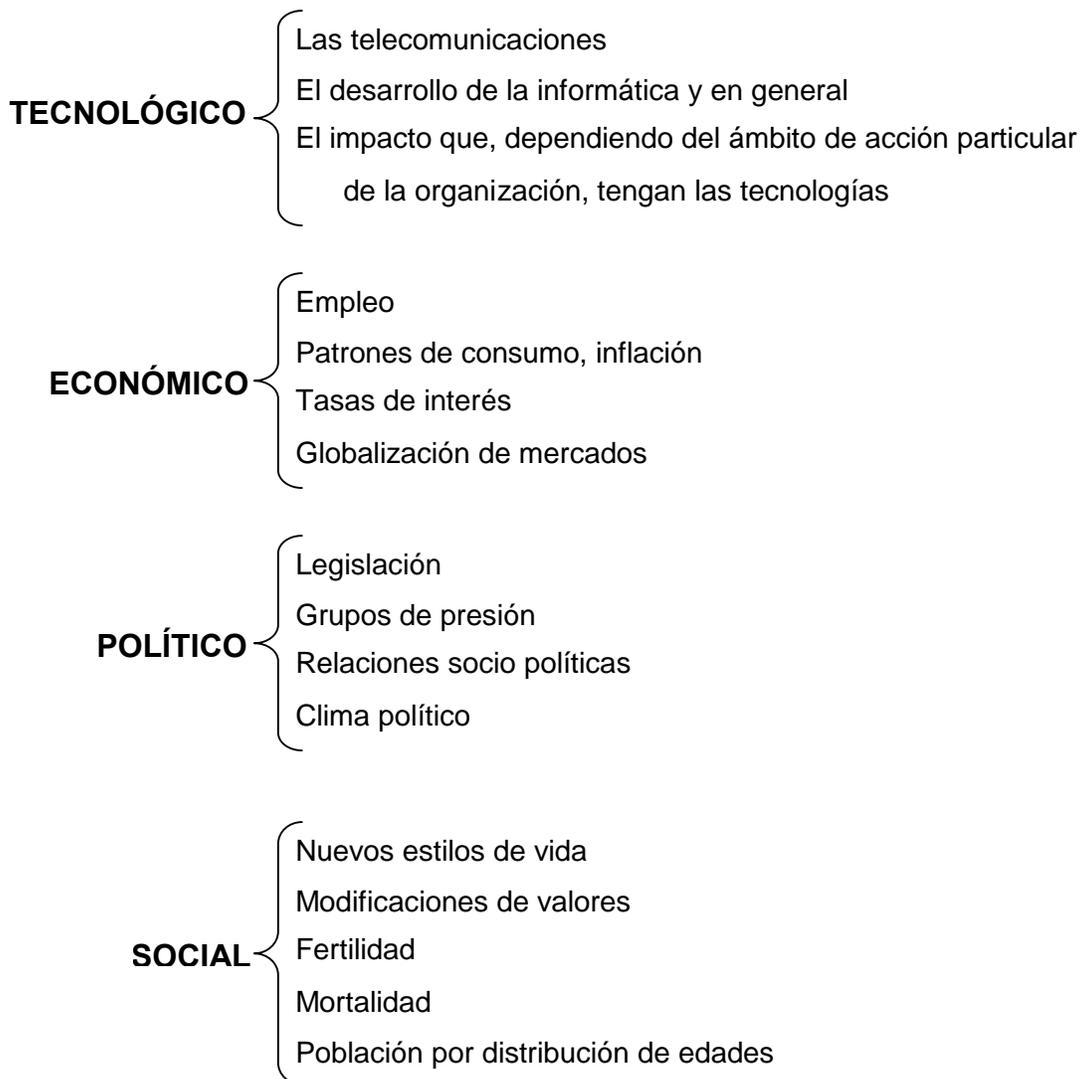


	<p>el medio en el cual está inmersa. Esta correlación deberá entonces ser estudiada con todo cuidado a efecto de diseñar para la organización los mecanismos que le permitan obtener el mejor provecho de las condiciones tanto internas como externas.</p>
Paso 7.1	<p>Cuando se lleva a cabo un proceso de planeación estratégica es indispensable ver hacia el interior de la organización con el propósito de hacer un diagnóstico de cómo se encuentra la misma. Los resultados del análisis interno y el diagnóstico darán cuenta de las fortalezas y debilidades. Es decir, las áreas sólidas o en las que estamos bien y las vulnerables o las que estamos mal con las que cuenta la organización. Esto permitirá dar un mejor panorama y dirigir recursos y prioridades para mantener o mejorar las áreas en las que la organización se encuentra fuerte. También permitirá dar prioridades de atención a las debilidades pudiéndose entonces atender lo importante y no lo urgente. Para realizar el análisis interno es necesario allegarse de información referente a la organización. El reto es identificar la información que es realmente importante para disponer de ella, de tal suerte que sea de rápido acceso y confiable. De esta manera se tendrán elementos suficientes para poder emitir un juicio acerca del estado de la organización. Es deseable que existan indicadores de tipo cuantitativo, pero en ocasiones habrá que realizar diagnósticos basados sobre cuestiones cualitativas. Finalmente, en este medio interno se realiza una evaluación de producción, operaciones, compras, mercadotecnia, productos y servicios. También se deben evaluar los recursos humanos y financieros, así como una imagen de la compañía, la estructura, el clima de la organización, el sistema de planeación y control de las relaciones con los clientes.</p>
Paso 7.2.	<p>El análisis del medio en el que se desenvuelve la organización y del que también se hará un diagnóstico conduce a la identificación de las fuerzas y tendencias que teniendo su origen en el exterior de la organización,</p>



pueden afectarla ya sea de manera positiva (oportunidades) o negativas (riesgos o amenazas). De manera muy esquemática se puede decir que el procedimiento general de este tipo de análisis consiste en partir de las tendencias pasadas y tomar en cuenta el panorama de las posibilidades futuras. Dentro de las fuerzas que derivan del medio externo, se tienen como las más importantes las siguientes categorías: Tecnológica, económica, política, social, demográfica, legal, geográfica etcétera. Asimismo debe explorarse el ambiente externo en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

A manera de ejemplo citaremos algunas categorías.





Cada factor citado tiene enorme impacto en los cambios que habrán de sufrir las organizaciones. En la actualidad existen muchas técnicas que pueden utilizarse para proyectar e identificar, con mayor claridad una parte del medio ambiente externo

<p>Paso 8.</p>	<p>A partir del diagnóstico y mediante una discusión profunda, el grupo de planeación deberá llegar a un consenso sobre las fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades que se le presente a la organización. Para ello, previamente tuvo que haber realizado en el análisis del ambiente, un análisis de recursos y un análisis de brecha, El primero consiste en realizar el análisis de las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas. El segundo consiste en realizar una comparación de los objetivos, estrategias y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia. Entonces una vez que se tenga el consenso, este punto deberá someterse a votación, tanto los factores críticos como la prioridad que se le habrá de asignar a unos en relación con el resto. Dicho de otra manera, el grupo de planeación deberá llegar al consenso de cual es su mayor fortaleza, cual su mayor debilidad, cual la segunda y así sucesivamente. Lo mismo se debe realizar con los riesgos y oportunidades.</p> <p>Para llegar a determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos, derivando así la estrategia a seguir; el grupo de planeación, puede auxiliarse de la matriz FODA.</p>
<p>Paso 9.</p>	<p>Ha llegado el momento de responder a las preguntas ¿a dónde queremos llegar?, ¿cómo lo podríamos hacer? Ahora mediante la proposición de acciones concretas, habrá que detallar los pasos a seguir para dar respuestas satisfactorias a las preguntas anteriores. Generar alternativas estratégicas consiste en la identificación de las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia.</p> <p>Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede utilizar muchas</p>



clases de estrategias diferentes. En forma alternativa una empresa se puede diversificar ampliando la operación a mercados nuevos y más rentables. Otra estrategia es internacionalizarse y ampliar la operación a otros países.

La estrategia, en el contexto de la planeación, se basa en la hipótesis de que es posible prever algunos cambios en el entorno. En este supuesto las estrategias nos tienen que esperar a ver que pasa, sino que pueden tomar decisiones concretas y actuar anticipándose a los cambios que se avecinan. Para decidir si se sigue o no una estrategia de planeamiento hay que considerar varios factores relacionados con la exactitud del pronóstico, la capacidad de actuar, así como la estrategia de los competidores. El éxito de la estrategia de planeamiento exige no sólo un pronóstico acertado, sino también la capacidad de actuar eficazmente con arreglo para él, para lo cual habrán de considerarse las siguientes interrogantes: ¿cuenta la organización con los recursos humanos y materiales que hacen falta? ¿hay tiempo suficiente para planificar adecuadamente?

Actualmente existen numerosas técnicas que ayudan a los directores a definir estrategias. Algunas de estas técnicas son de carácter cualitativo, mientras que otras son cuantitativas y en algunas ocasiones bastante sofisticadas (tormenta de ideas, árboles de decisión, análisis de sensibilidad, métodos simples. Asimismo, en la actualidad los diseñadores de estrategias cuentan con la ayuda de varias matrices que muestran la relación entre las variables decisivas. Por ejemplo, el *Boston Consulting Group* desarrolló la matriz de portafolio de negocios.

La formulación de estrategias es una parte del ejercicio de planeación que puede realizarse a varios niveles y demanda la participación de verdaderos expertos en alguna o algunas técnicas analíticas, ya que el manejo de éstas no es una cosa que por lo general forme parte del acervo de conocimientos de todos los integrantes del cuerpo de una organización.



Paso 10.	<p>Es la evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de los accionistas, es decir, la evaluación de la administración; los recursos disponibles; y las oportunidades ambientales y las amenazas que existen, con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas.</p> <p>Antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias. Las selecciones estratégicas se deben considerar de acuerdo con los riesgos existentes en una decisión particular. Quizá no se puedan aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en una operación riesgosa podría provocar la quiebra de la empresa. Otro elemento crítico en la selección de una estrategia es la habilidad para escoger el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inadecuado. Además, se debe tomar en consideración la reacción de los competidores.</p>
Punto 11.	<p>Después de haber diseñado las estrategias y evaluado los factores de la organización, tales como los recursos humanos, tecnológicos, financieros, la estructura organizacional, etcétera, se tiene la posibilidad de elaborar el plan estratégico (definir y priorizar problemas a resolver, plantear soluciones, determinar las responsabilidades, asignar recursos, establecer la forma y periodo para medir los avances). Finalmente, una vez que se diseñó el plan, debemos dar respuesta a las siguientes interrogantes:</p> <p>¿Quién lo va a implantar?, ¿Cómo lo va a implantar?, ¿Cuándo estará implantado?, ¿Cuánto va a costar?</p>

➤ **Ventajas y limitaciones**

Ventajas:

- ❑ Toma de decisiones con fundamentos.
- ❑ Mejor conocimiento de la empresa.
- ❑ Estudio continuo de los factores que afectan a la entidad.



Limitaciones:

- ❑ Demasiada información con respecto de la empresa.
- ❑ Confusión en la ubicación de la información de acuerdo con los elementos que maneja la matriz.
- ❑ Predisposición al entorno para la toma de decisiones.

La **Planeación Estratégica** proporciona una guía, establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. Es importante el análisis del medio, tanto interno como externo, ya que el identificar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que pudieran tener impacto sobre la organización, permitirá hacer el diseño e implantación de las estrategias adecuadas.

3.3.2. Planeación táctica u operativa

Desde el punto de vista la función directiva se puede dividir en dos tipos: uno el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, al cual se le denomina dirección estratégica; y otro que se enfoca a toda actividad que se realiza en los niveles de ejecución llamada dirección operacional. Es importante hacer notar que dada una estructura organizacional, ambos tipos de dirección pueden recaer en las mismas personas. La dirección estratégica proporciona una guía, establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. En la actualidad la tendencia más socorrida es dar mayor atención a la dirección estratégica con el argumento de que lo importante para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio dinámico es contar con posibilidades de acción que le permitan lo más rápidamente la adaptación a dicho medio, es decir, tener estrategias que puedan implantarse de manera eficiente

➤ **Concepto e importancia**

Es la transformación de los planes estratégicos en planes más detallados y específicos para cada departamento o sección organizacional. Éstos deben ser llevados a cabo por **gerentes medios** y se subordinan a los planes estratégicos (se



pone en práctica los recursos de la empresa). Entre más corta o detallada sea la planeación será más táctica.

➤ **Características**

- ❑ Es a corto plazo (el tiempo se refleja a través de los programas).
- ❑ Su enfoque principal es a nivel departamental.
- ❑ Implica un mejor desarrollo y aprovechamiento de recursos (presupuestos).
- ❑ Utiliza información interna y externa de la empresa.
- ❑ Esta encaminada hacia la forma de trabajo (procedimientos)

➤ **Proceso**

Parte de la labor de la planeación táctica es traducir las estrategias de alto nivel que se trazaron en programas y (valga la redundancia) tácticas. Esta traducción consiste en diseñar establecer y fijar los medios así como las medidas necesarias desde la operación, para alcanzar los objetivos que se trazaron. Cada una de las áreas debe comenzar a trabajar en función de la estrategia, pero al mismo tiempo debe diseñar una propia y específica para su área. Lo anterior nos lleva a que todos los planes de las diferentes áreas (producción, ingeniería, mercadotecnia etcétera), deben coordinarse de forma integral. El proceso de planeación táctica comienza con la programación y secuencia (procedimientos) de las actividades o tareas que deben realizarse para un proyecto en particular, ya sea introducir un nuevo producto, diseñar un sistema de información etcétera. En este proceso es necesario detallar bien los planes y para ello se requiere del apoyo de diversas herramientas tales como una gráfica de Gantt o diagrama de red, una ruta crítica y así, mediante la coordinación de los esfuerzos de los grupos de trabajo, tener un panorama completo del programa que se emprenderá y de la forma en que el mismo se va a operar.

➤ **Metodología**

- ❑ **Definición del programa operativo.** Se entenderá por programa a un conjunto de elementos que considera metas, políticas, procedimientos,



reglas, asignación de tareas, secuencia de acciones requeridas programadas cronológicamente, recursos que deben emplear y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado, con el fin de alcanzar los objetivos estipulados.

- **Actividades.** Las actividades agrupan a un número de acciones específicas que habrán de emprenderse para el cumplimiento de las metas. Para la organización de estas actividades es recomendable apoyarse en métodos de planeación gráficas tales como PERT, CPM, o Gantt, entre otros. De éstos, posiblemente el método de Gantt sea el de más fácil comprensión para los miembros de una organización.
- **Diagramación de la planeación y programación.** Se basa en la identificación, ordenamiento y determinación de los tiempos de realización de las distintas actividades que comprende un programa, estos datos quedan plasmados en forma gráfica mediante un diagrama de barras.
- **Presupuestos.** En términos generales, se entiende por presupuesto un plan de ingresos, de egresos, o de ambos, ya sea que trate de dinero, personal, artículos de consumo o inventarios, ventas etcétera. Es importante que los presupuestos se formulen en forma cuidadosa y realista, pues de ello depende su utilidad dentro del plan. Como ocurre con todos los elementos de un ejercicio de planeación los presupuestos no son fáciles de formular la primera vez. En las primeras versiones pueden intervenir muchos cálculos imaginarios, pero las subsecuentes serán más fáciles ya que los anteriores proporcionan una base de experiencia, de aquí que los ejercicios de seguimiento y evaluación sean tan necesarios e importantes.
- **Indicadores.** Dentro del proceso de planeación es de suma importancia asociar indicadores con el fin de medir desempeños de los distintos elementos del plan estratégico en su fase de operación. Asociados a los indicadores se encuentran las normas, cuyo objetivo es proporcionar un punto de referencia que permita comparar los valores arrojados por los indicadores y estar en la posibilidad de emitir un juicio sobre el desempeño del plan.



- **Seguimiento y evaluación.** El seguimiento es el elemento que permite medir el grado y ritmo de avance en el desarrollo de las distintas actividades así como del plan estratégico como un todo. La evaluación esta enfocada a medir el desempeño y efectividad del plan, siendo ésta una interpretación de los resultados de los indicadores y las normas correspondientes.

➤ **Ventajas y limitaciones**

- Ventajas** {
- Es específica a una actividad.
 - Utiliza periodos cortos en su aplicación.
 - Implica una retroalimentación continua.

- Limitaciones** {
- Se dificulta la integración del personal.
 - Su campo de actuación depende de la

La planeación táctica tiene sus fundamentos en la planeación estratégica; considerada también como planeación a corto plazo, la primera es la aplicación de los planes más específicos y detallados para el logro de la segunda.

3.4 Herramientas y técnicas de planeación

➤ **Generalidades**

De acuerdo con Munch Galindo³², los métodos de planeación se dividen en tres rubros:

1. **Cuantitativos.** En esta clasificación encontramos la investigación de operaciones que se apoya en los árboles de decisión, teoría de colas, redes, teoría de juegos, entre otros. Pueden ser manuales o computarizados.

³² Loudes Munch G., op. Cit., p.102-103



2. De **ingeniería económica**. Utilizan técnicas financieras como valor presente, análisis de recuperación, punto de equilibrio y tasa interna de retorno.
3. **Cualitativos (o métodos de investigación)**. Los más conocidos de éstos son los grupos T, tormenta de ideas, técnicas de juegos, puntos fuertes, puntos débiles, entre otros. En su mayoría, se estudian a través de casos y dramatizaciones.

➤ **Otras técnicas y herramientas:**

- Manuales de objetivos y políticas
- Diagramas de flujo
- Gráficas de Gantt
- Ruta crítica o Método de camino crítico (CPM)
- Técnica de Revisión y Evaluación de programas (PERT)

Todas las técnicas de la planeación sirven asimismo para el control.

➤ **Ejemplos**

Gráfica de Gantt

Henry Lawrence Gantt (1861-1919). Originario del sur de Maryland, Estados Unidos. Gantt consideró que adiestrar a los empleados era fundamental para que la empresa marchara bien y afirmó que la labor industrial tenía que estar más enfocada en crear fuentes de trabajo para obtener utilidades elaborando productos de gran utilidad. Asimismo, desarrolló métodos de adiestramiento de obreros para formarlos profesionalmente; su aportación más relevante fue el desarrollo de técnicas gráficas para planear y controlar, las cuales aún llevan su nombre. Estas gráficas tienen mucha aplicación en la actualidad, sobre todo en la planeación. Están traducidas en ocho idiomas y se usan en todo el mundo. La gráfica de Gantt consiste en una serie de barras horizontales para mostrar, de manera gráfica, la planeación y el control de una serie de actividades. En éste diagrama de barras el tiempo esta representado en el eje horizontal, asimismo las actividades a realizar se colocan en el eje vertical.



Además, sentó las bases para desarrollar dos instrumentos para graficar, con la finalidad de ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas. Éstos fueron la Ruta crítica (CPM) y la técnica para la Revisión y evaluación de programas (PERT), desarrollada por la Armada de los Estados Unidos.

Los pasos para elaborarla son:

1. Detallar una lista de las actividades a realizar.
2. Ponerlas en orden.
3. En el eje horizontal colocar las unidades de tiempo (días meses, años, etcétera).
4. En el eje vertical colocar las actividades en forma ordenada.
5. Determinar el tiempo de cada actividad (inicio y término de la misma).
6. Representar ese tiempo con barras horizontales.



Figura 3.13 Ejemplo de una gráfica de Gantt

A la anterior gráfica también se le conoce como la gráfica de balanceo diario, ya que es muy utilizada en la planeación diaria de trabajo. Consta de una serie de barras horizontales que ilustran gráficamente la planeación y control de las actividades a desarrollarse. La gráfica representa la elaboración de un producto X, el cual pasa por diferentes etapas las cuales se encuentran calendarizadas en un período determinado.



PERT. Técnica de Revisión y Evaluación de programas

Las gráficas de Gantt son recomendables cuando los proyectos contengan actividades cortas o sean secuenciales, pero cuando se tienen proyectos con una gran cantidad de actividades con la necesidad de establecer una relación entre ellas, entonces se hace necesario recurrir a otro tipo de herramientas, como el PERT y la CPM.

La técnica del PERT es la base para encontrar a la ruta crítica (CPM), esta última determinan además de las actividades, los costos esperados para cada una de las actividades. El PERT es una herramienta que se utiliza cuando no se tiene experiencia previa en realizar programas o cuando existe una diferencia de opiniones con respecto a los tiempos. El significado de la técnica PERT / CPM, viene de unas siglas en inglés que en término completo nos dice lo siguiente:

PERT = *Program Evaluations and Review Technique* (Técnicas de Evaluación y Revisión de Programas)

CPM = *Critical Path Method* (Método de Ruta Crítica).

La red, como así se le llama al PERT por su forma de elaboración, consta de los siguientes elementos:

- Nodos. Son los círculos (no consumen ningún recurso, sirven punto de referencia del proyecto) que representan los puntos lógicos de conexión para asociar las diversas actividades.
- Ramas o arcos. Son flechas que representan actividades. Implican tiempo, consumen recursos en forma de mano de obra, materiales y dinero.
- Eventos. Son dos círculos unidos por una rama y nos indica la dirección de un camino en la red.



Principios para la elaboración de una red PERT:

Antes de que pueda comenzar una actividad, todas las actividades precedentes deben haber terminado.

- Las flechas sólo indican precedencia lógica; ni su longitud ni su dirección tienen significado alguno.
- Cada flecha (actividad) debe de comenzar y terminar en un nodo de evento.
- Ningún par de nodos de la red puede estar directamente conectado por más de una flecha.
- Cuando se enumeran los nodos es aconsejable, y en particular en una red grande, utilizar múltiplos de 10 para que sea fácil incorporar cualesquiera cambios o adiciones futuros.
- Todas las flechas de la red están dirigidas, más o menos, de izquierda a derecha.
- La clasificación de las actividades (es decir, el listado de las actividades del proyecto) no debe ser más detallado que lo que se requiera para representar un plan de acción lógico y claramente definido.

Tiempos:

Se consideran tres tiempos para definir el tiempo promedio que es el que se marca para elaborar la red PERT

- El tiempo más probable (t_m) es el tiempo que se requiere para terminar la actividad bajo condiciones normales.
- El tiempo pesimista (t_p) es el tiempo máximo que se necesitaría para terminar la actividad si se encontraran demoras considerables en el proyecto.
- El tiempo optimista (t_o) es el tiempo mínimo que se requiere para terminar la actividad si todo ocurre en forma ideal.

Utilizando estas tres estimaciones, puede calcularse un tiempo esperado para la duración de una actividad de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$T_e = \frac{T_o + 4T_n + T_p}{6}$$



En donde:

Te: Tiempo estimado

To: Tiempo óptimo (se le da un valor de 1)

4: Al tiempo probable o normal se le da éste valor

Tn: Tiempo normal o probable

Tp: Tiempo pesimista (se le da un valor de 1)

6: Se divide entre 6 debido a que 6 es la suma de los valores representativos
(4+1+1)

Veamos esta información en un ejemplo sencillo:

Caso Práctico

Haciendo la barba S.A.

Haciendo La Barba S.A. (HB) fabrica una línea completa de productos para afeitar. Recientemente un competidor presentó una rasuradora con hoja doble, que en los últimos seis meses ha absorbido una parte significativa de un mercado que la HB había tenido durante años. Los administradores de la HB han decidido que deben introducir un producto competidor. Juan Carlos Juárez, vicepresidente de planeación y desarrollo ha identificado las tareas que se necesita para diseñar, desarrollar, comercializar el nuevo producto y el tiempo esperado que se requiere para llevar a cabo cada una de ellas.

Juárez le pidió a Gustavo Madrid, su gerente asesor, revisar las tareas y entregarle un informe resumido que señale:

- El tiempo total que se requiere desde el principio del proyecto hasta que el producto nuevo se encuentre en las manos del distribuidor.
- Las fechas específicas de inicio y terminación para cada tarea.
- Las tareas críticas, es decir, las que deban terminarse a tiempo para que el proyecto se concluya en una fecha específica.

Juárez le señaló a Madrid que aunque los tiempos de terminación son valores esperados (promedio) y son bastante realistas, para darse una idea de la variabilidad



del producto completo sería deseable tener una idea de los tiempos que se tendrían en los casos más desfavorables y favorables. Juárez también señaló que las tareas no necesariamente estaban listadas en orden secuencial, sino que se habían listado conforme se habían identificado.

- a) Para resolver este caso, lo recomendable sería desarrollar y exponer paso a paso la forma en que vamos obteniendo los datos para elaborar la red PERT y el CPM. Pero no es posible por falta de espacio en este documento. A continuación exponemos el cuadro donde vaciamos toda la información necesaria para la construcción de la red. Para lograr este cuadro primero se ordenaron de manera lógica las actividades y se definieron aquellas que eran predecoras inmediatas, después con base a la fórmula antes descrita se elaboró un cuadro de tiempos y se calculó el tiempo esperado para cada una de las actividades:

Código de la actividad	Eventos	Descripción de las actividades	Predecesores inmediatos	Tiempo esperado para terminar (semanas)
A	1-2	Diseñar el producto	-	6
B	1-5	Diseñar el empaque	-	2
C	2-3	Ordenar y recibir los materiales para el producto	A	3
D	5-6	Ordenar y recibir los materiales para el empaque	B	3
E	3-4	Fabricar el producto	C	4
F	6-7	Fabricar el empaque	D	3
I	8-9	Empacar el producto	G,H	1
G	4-8	Prueba de mercado del producto	E	6
H	7-8	Prueba de mercado del empaque	F	4
J	9-10	Entregar a los distribuidores	I	2



Los tiempos que utilizamos en este ejemplo son los siguientes:

Código de la Actividades	Tiempo optimista	Tiempo más probable	Tiempo pesimista
A	3.0	5.5	11.0
B	1.0	1.5	5.0
C	1.5	3.0	4.5
D	1.2	3.2	4.0
E	2.0	3.5	8.0
F	1.8	2.8	5.0
G	3.0	6.5	7.0
H	2.0	4.2	5.2
I	0.5	0.8	2.3
J	0.8	2.1	2.8

b) Con base a la información anterior elaboramos nuestra red. Como se aprecia en la siguiente figura.

Algunas observaciones importantes son las siguientes:

- Existen actividades que no necesariamente deben de empezar después de que termine alguna otra. Es decir hay actividades que pueden comenzar simultáneamente.
- La ruta crítica (CPM) en este caso será la ruta que consuma mayor tiempo para su logro, esta formado con las actividades: A, C, E, G, I, J. con un tiempo total de 22 temas (semanas, en este caso).



ANÁLISIS DE UNA RED PERT/CPM

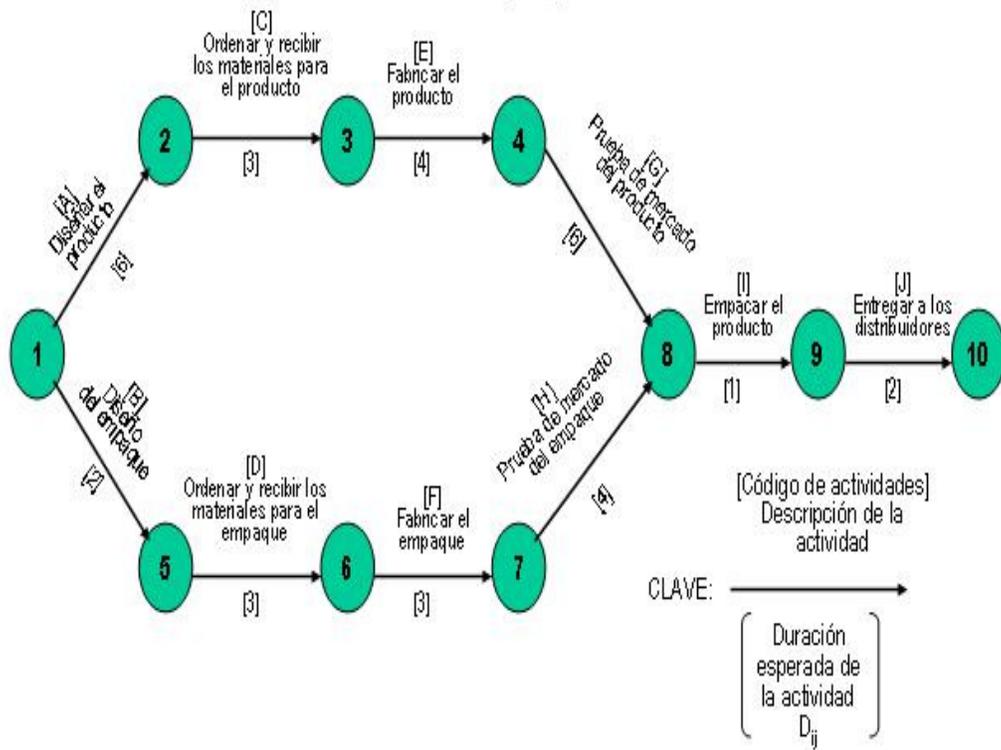


Figura 3.13. Análisis de una red



Ruta Crítica (CPM)

Jorge Barajas Medina define la ruta crítica o camino crítico como: el conjunto de actividades consecutivas que consume el tiempo más largo y que sirve para controlar la duración del proyecto; cualquier retraso en su inicio o duración, retrasará el proyecto total en la misma cantidad de tiempo ³³

Esta técnica se utiliza para la planear y llevar a cabo el control del tiempo en un proyecto donde nos encontramos con diversas actividades. Asimismo se determinan los costos que se esperan para cada una de las actividades. En la ruta crítica, sólo se hace una sola estimación probable del tiempo para una actividad.

Matriz FODA

La Estrategia se definió como un patrón de objetivos que se cumplen con las políticas y procedimientos en todos los niveles de tal manera que la empresa conozca en que tipo de negocio está y de que forma debe operar para satisfacerlo.

La estrategia tiene dos fases o tareas importantes:

- La formulación de la misma
- Su implantación

Asimismo, los tipos de estrategias que pueden establecerse son:

- De mercado (distribución, precio, promoción, etcétera)
- De productos y servicios
- Académicas
- Financieras

Pero, como sabemos, para llegar a determinar la estrategia más ventajosa, es necesario para su logro que se establezca una coordinación con los siguientes factores:

- Oportunidades de mercado

³³ Jorge Barajas Medina, *Curso introductorio a la Administración*, p. 110.



- ❑ Amenaza y fortalezas de la empresa sí como la competencia
- ❑ La cultura de la empresa
- ❑ Las expectativas de la empresa a corto, mediano y largo plazo etcétera

En fin todo un análisis que se puede realizar a través de la matriz TOWS (FODA). La matriz TOWS (por sus siglas en inglés: *tretas*, “amenazas”; *opportunities*, “oportunidades”; *weaknesses*, “debilidades” y *strengths*, “fortalezas”). Delimitemos los conceptos que la integran: precisión de las fortalezas (todos aquellos aspectos que hacen superior a la empresa con relación a la competencia); debilidades (representan los rubros en los que la empresa es inferior a la competencia, tienen su origen dentro de la organización y su control es interno); oportunidades (son originadas, generalmente, por el mercado, es una situación favorable para la empresa) y amenazas (diferencias entre una situación real y una ideal; son todos aquellos problemas que tienen su fuente dentro y fuera de la organización y no son fáciles de controlar En español esta matriz es conocida como FODA).

La matriz FODA, como ya se dijo parte del estudio de las amenazas, dando origen a los siguientes tipos de estrategias:

- ❖ WT. Persigue la reducción al mínimo de las debilidades y amenazas.
- ❖ WO. Su propósito es la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de oportunidades.
- ❖ ST. Su fundamento es optimizar las fortalezas y reducir las amenazas.
- ❖ SO. Conocida como estrategia ideal, utiliza las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Concepto de Matriz Estratégica

Consideremos que una matriz estratégica es un cuadro compuesto con líneas y columnas que contienen factores o indicadores relevantes de una organización donde se conjugan dichos elementos para obtener la mejor alternativa estratégica.



<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p>Dejar siempre en blanco</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p>FORTALEZAS INTERNAS (F)</p> <p>Hacer una lista de fortalezas.</p> <p>Por ejemplo fortalezas en administración, operación finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería.</p>	<p>DEBILIDADES INTERNAS (D)</p> <p>Hacer una lista de debilidades.</p> <p>Por ejemplo debilidades en áreas que aparecen en el cuadro de fortalezas</p>
	<p>OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)</p> <p>Hacer una lista de oportunidades (considérese también los riesgos)</p> <p>Por ejemplo condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos así como sociales, nuevos productos, servicios y tecnología</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades</p> <p>Probablemente la estrategia más exitosa, que utiliza los puntos fuertes de la organización para aprovechar las oportunidades (punto optimo)</p>
<p>AMENAZAS EXTERNAS (A)</p> <p>Hacer lista de amenazas</p> <p>Por ejemplo carencia de energía, competencia y áreas similares a las que aparecen en el cuadro de oportunidades</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>Usar fortalezas para evitar amenazas</p> <p>Por ejemplo uso de los puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>Intenta reducir a un mínimo tanto las debilidades y evitar las amenazas</p> <p>Por ejemplo, liquidación o conversión. (punto crítico)</p>

Cuadro 3.6. Construcción de la matriz estratégica (FODA) Bibliografía del tema 3



Bibliografía del tema 3

CORONA Funes, Rafael, *Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, 2ª reimpresión de la 1ª ed., México, SICCO, serie Dirección estratégica empresarial, 2001, 178 pp. (1-3; 33-43)

FOSTER R V, Timothy, *101 Declaraciones de misión corporativa*, 1ª ed., México, Panorama, 2000, 164 pp. (13-16; 29-36)

KOONTZ Harold, *Administración una perspectiva global*, 11ª. Ed., México, Mc Graw-Hill, 1998, 796pp. (125-139)

REYES Ponce, Agustín, *Administración Moderna*, 1ª ed., México, Limusa, 1994, 480 pp. (181-189; 243-248)

ROBBINS Stephen P.& De Cenzo David A., *Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones*, 1ª ed., México, Prentice may, 1995, pp. (95-104)

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, 3º ed., México, ECAFSA, 1998, 730 pp. (315-324; 330-340; 346-367).

Sitios de interés

Sitio	Descripción
http://www.monografias.com/	En esta página encontrarás temas relacionados con el tema de planeación.
http://www.geocities.com/unamosapuntes_2000/inicio2001.htm	En esta página encontrarás temas relacionados con el tema de planeación.
http://pnd.presidencia.gob.mx/	En esta página encontrarás un ejemplo de un plan (Plan Nacional de Desarrollo).
http://www.imp.mx/corporativo/planeacion.htm	En esta página encontrarás un ejemplo de planeación en empresas mexicanas (Instituto Mexicano del Petróleo).
http://www.corasfaltos.com/empresa/proyecciones.htm	En esta página encontrarás un ejemplo de una Misión, estrategias y políticas.
http://www.bordadosinternacionales.com/valores.htm	En esta página encontrarás un ejemplo de los valores de una empresa.

Actividad de aprendizaje

A.3.14. Elige una organización, identifica sus fortalezas y debilidades, que aporten más y amenazas en particular le ofrecen a esta empresa las condiciones externas. (Auxíliate de la Matriz FODA). La utilización de las técnicas



dependerá del tamaño de la organización, factores internos y externos, el administrador que tome las decisiones, giro de la empresa, posición en el mercado, recursos y proyección de resultados esperados.

A.3.15. De acuerdo a lo estudiado a lo largo de la tema contesta la siguiente pregunta. ¿Planear significa ver hacia delante y controlar ver hacia atrás? Justifica tu respuesta.

A.3.16. Cómo consideras que es la Planeación en las empresas mexicanas en cuanto a:

- a) Orientación a corto plazo
- b) Toma de decisiones
- c) Participación de las personas

Cuestionario de autoevaluación

- 1) Define qué es la planeación.
- 2) Define los siguientes conceptos:
 - a) Objetivo
 - b) Estrategia
 - c) Programa (características)
 - d) Procedimientos
 - e) Políticas
 - f) Presupuesto
 - g) Plan
 - h) Proyecto
 - i) Propósito
 - j) Meta (diferencia con los objetivos)
 - k) Regla
 - l) Premisa
- 3) Enuncia los principios en los que se encuentran resumidos el propósito y naturaleza de la planeación.
- 4) ¿Cuáles son los tipos de planes y clasificación de los planes?



- 5) Enumera y explica brevemente con tus palabras cada uno de los principios de la planeación.
- 6) Define el término previsión.
- 7) Enuncia las características principales de los objetivos.
- 8) Según su tipo los objetivos pueden ser:
- 9) Según la clasificación que establece Joaquín Rodríguez y Valencia, la clasificación de los objetivos es:
- 10) Enumera tres criterios para formular objetivos.
- 11)Cuál es la diferencia entre planeación estratégica y planeación táctica u operativa.
- 12) Establece brevemente el proceso de la planeación táctica u operativa.
- 13) Establece brevemente el proceso de la planeación estratégica.
- 14) Establece tres ventajas y tres limitaciones de la planeación estratégica.
- 15) Proporciona un ejemplo de estrategia, política y regla.
- 16) Determina qué son:
 - a) Fortalezas
 - b) Amenazas
 - c) Debilidades
 - d) Oportunidades
- 17) ¿Cuál es la diferencia entre política y regla?
- 18) Enuncia cuatro características de las políticas.
- 19) ¿Cómo se clasifican los programas?
- 20) Enuncia tres características de los procedimientos.
- 21) ¿Qué es un presupuesto?
- 22) ¿Cómo se clasifican los presupuestos de acuerdo a su cálculo?
- 23) Enumera tres herramientas y técnicas más utilizadas de la planeación
- 24) Definir los siguientes conceptos:
 - a) Gráficas de Gantt
 - b) Ruta crítica
 - c) Matriz FODA
- 25) Explicar cuál es la importancia de la planeación.



- 26) Define el término toma de decisiones.
- 27) Describe el proceso que se debe llevar a cabo para tomar una decisión.

Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):

- ___1. La red o jerarquía de objetivos es importante, pues en ella se definen cada uno de los objetivos que se deben lograr en las diferentes áreas y en los diversos puestos de la organización enfocados a la consecución de los objetivos institucionales.
- ___2. Las políticas son directrices que se utilizan en la toma de decisiones con objeto de uniformar criterios, generalmente marcan máximos y mínimos, son flexibles; las reglas o normas son decisiones estructuradas en donde se indica lo que se debe o no hacer ante una situación determinada.
- ___3. La gráfica de Gant se recomienda para hacer la ruta crítica de los programas en donde no se tiene experiencia previa. Se utilizan tres estimaciones de tiempo: normal, optimista y pesimista, aplicando la fórmula correspondiente para calcular el tiempo esperado.
- ___4. El Método de Camino Crítico o CPM se utiliza en aquellos programas en donde ya se tiene experiencia previa en realizarlos y sólo se emplea una estimación de tiempo.
- ___5. La estrategia representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- ___6. Diferenciación, liderazgo en costos, enfoque, fusión, captación o expansión son tres diferentes tipos de estrategias
- ___7. La planeación es un proceso de decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos.
- ___8. El propósito de las políticas es determinar resultados deseados.



- ___9. Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- ___10. Los programas son un esquema en donde se establecen: La secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- ___11. La meta es un plan de todas o algunas de las fases de las actividades de la empresa expresado en términos económicos junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
- ___12. El presupuesto son fines que pueden ser alcanzables en un tiempo determinado o dentro de un período específico.
- ___13. Los proyectos son un conjunto de documentos que se elaboran con el propósito de plantear situaciones a futuro, con ciertos requisitos y con una fecha de inicio y término.
- ___14. Los tipos de planes son a corto , mediano y largo plazo



TEMA 4. LA ORGANIZACIÓN

Objetivos particulares de la unidad

Al finalizar el tema, el alumno:

- Identificará y analizará a la organización como una etapa del proceso administrativo
- Explicará lo que son las organizaciones a través de un examen de los conceptos organizacionales tradicionales.
- Describirá cómo se determina el diseño de las estructuras formales de las organizaciones.

Temario detallado

- 4.1. Naturaleza y propósito de la organización
- 4.2. Conceptos básicos
 - 4.2.1. Organizar
 - 4.2.2. Estructura de la organización
 - 4.2.3. El proceso de organizar
- 4.3. Principios generales de la organización
 - 4.3.1 División del trabajo
 - 4.3.2 Departamentalización
 - 4.3.3 Jerarquización
 - 4.3.4 Línea de mando o autoridad
 - 4.3.5 Autoridad funcional
 - 4.3.6 Unidad de mando
 - 4.3.7 Autoridad
 - 4.3.8 Responsabilidad
 - 4.3.9 Tramo de control
 - 4.3.10 Coordinación
 - 4.3.11 Comunicación
 - 4.3.12 Delegación
 - 4.3.13 Centralización, Descentralización. Desconcentración



4.4. Herramientas y técnicas de la organización

Introducción

Organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos, por ejemplo, para referirnos a las actividades que va a realizar un grupo de personas. Pero a nosotros nos interesa el significado de esta palabra en términos administrativos. Así, organización, según la mayoría de los estudiosos de la Administración, es una estructura formalizada de funciones y puestos diseñados de antemano. Entonces la organización implica el diseño de una estructura formal, en donde se establecen las funciones a desempeñar y sus relaciones, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con las actividades y objetivos de la empresa.

Entonces, de acuerdo a lo anterior, hay una serie de factores fuertemente ligados a la estructura organizacional que conviene analizarlos en esta unidad para conocer en que medida impactan a la organización, (división del trabajo, la departamentalización, rangos o jerarquías, autoridad, y coordinación, que especifican como deben comportarse los individuos en cada posición).

En resumen, la estructura organizacional es la serie de actividades que deben desempeñarse en un puesto determinado por un individuo que cubre un perfil específico para llevarlas a cabo con profesionalismo. Además, en la estructura se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación –necesarios para el buen desempeño de las tareas- con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización. Las personas que tienen actividades en común deben desempeñar y cumplir actividades comunes. Éstas deben diseñarse lo mejor posible para que su ejecución sea adecuada. De este modo, cada empleado cumplirá con sus funciones, pero sin perder de vista el objetivo del grupo.

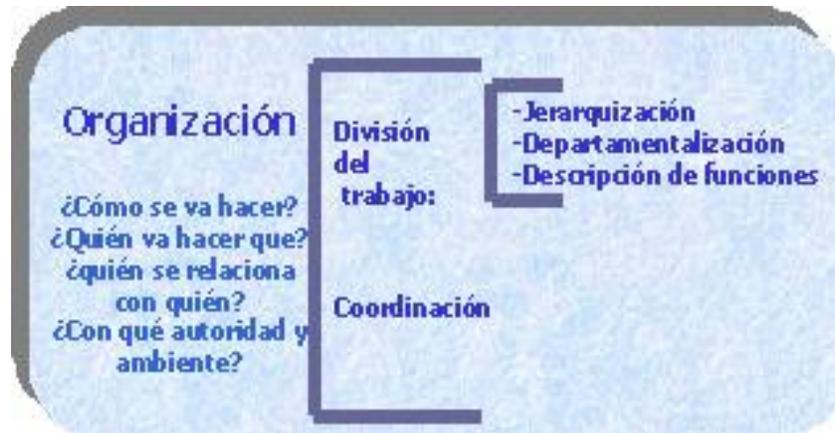


Figura 4.1 Esquema general de la organización

Actividad de aprendizaje

A.4.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.

4.1. La naturaleza y propósito de la organización

Si los empleados son capaces y además tienen disposición para trabajar, todo este esfuerzo se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones donde laboran. Pero, si además conocen bien sus funciones, trabajarán en conjunto de una manera más adecuada.

Precisamente, la naturaleza de la organización está en la definición de las funciones que la empresa asigna a sus integrantes, es decir, todas las empresas deben definir antes que nada sus funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) a partir de las cuales se diseña y define una estructura adecuada, en donde al personal le deben de quedar claras las funciones y responsabilidades a desempeñar. De este modo, cada empleado realizará sus actividades sin interferir en las de los demás; lo cual no implica desconocer las funciones de los otros, pues las funciones se relacionan entre sí, encaminadas al logro de los objetivos.



4.2. Conceptos básicos

El proceso de organizar comienza con el establecimiento y clasificación de las actividades a realizar. Una vez clasificadas, se agrupan por actividades comunes, de acuerdo a los recursos y objetivos organizacionales. Es aquí donde entra el análisis de puestos, la división del trabajo, la departamentalización y la especialización (principios fundamentales de la organización). De igual forma, en esta etapa se deben considerar otros elementos como son la delegación, la autoridad y la comunicación.

En muchas ocasiones la autoridad y la comunicación la ubican sólo en el proceso de Dirección, pero es importante enfatizar que en el proceso de organización hay que considerar estos dos elementos vistos desde el punto de vista de la organización. En este proceso se estudian las estructuras organizacionales como autoridad lineal, *staff* y descentralizada. Así como el análisis de la comunicación formal e informal.

4.2.1. Organizar

Organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos. Por lo general, lo utilizamos para referirnos a las instituciones, empresas o cualquier estructura social, independientemente de su giro o actividad. Por lo que respecta en este apartado, la consideraremos como el acto de organizar las actividades que va a realizar un grupo de personas.

Agustín Reyes Ponce –en Munch Galindo- menciona que organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.³⁴ Y para Munch Galindo es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías,

³⁴ L. Munch, *op. cit.* p. 107



disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.³⁵

En otras palabras, la **organización** es el diseño de una estructura formal, donde se establecen las funciones a desempeñar por los individuos y la relación entre las mismas, la jerarquía y los niveles de autoridad, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Es decir, se identifican, clasifican y agrupan las actividades requeridas y necesarias, para el cumplimiento de los objetivos. A cada grupo de actividades o tareas se le asigna un responsable con autoridad formal (incluye a la delegación) para supervisar las actividades realizadas por los subordinados. También, se establecen las relaciones horizontales (en un nivel organizacional igual o similar) y vertical (entre las oficinas generales de una división y un departamento).

Entonces, de acuerdo a lo anterior, hay una serie de factores que se encuentran ligados a la estructura organizacional. Por eso, conviene analizarlos para conocer en que medida impactan a la organización. Primero, comenzaremos por definir el término estructura organizacional.

4.2.2. Estructura de la organización

Estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas,



entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones.³⁶ En este término, como ya lo vimos, hay otros conceptos implícitos: los de división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican como deben comportarse los individuos en cada posición.

Figura 4.2 Elementos que forman parte de una estructura organizacional

³⁵ *Ibidem.*, p. 108.

³⁶ Richard Hall, *Organización, estructura y proceso*, p. 52.



Para Joaquín Rodríguez y Valencia las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, complementándose con los análisis de puestos. Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo, o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior³⁷.

Según el autor Harold Koontz, una **estructura organizacional** formal, esta basada en una estructura intencional de funciones, es decir, las personas que tienen actividades en común, deben desempeñar y cumplir funciones en común, estas funciones deben diseñarse de antemano o intencionalmente para garantizar que se lleven a cabo de manera adecuada y así cada persona cumplirá con las mismas funciones siempre coordinadas hacia el objetivo del grupo de trabajo.

En resumen, y de acuerdo a nuestra propia apreciación, la estructura organizacional es un conjunto de actividades ligadas a un puesto determinado ocupado por un individuo que cubre un perfil específico (de acuerdo a la descripción del puesto) para llevarlas a cabo con profesionalismo. Además, en la estructura también se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación, con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización³⁸; lo cual es indispensable para que las tareas se realicen de forma adecuada. Por principio, las personas que tienen actividades en común deben desempeñar, cumplir y reportar actividades comunes. De este modo, cada empleado cumplirá con sus funciones, pero sin perder de vista el objetivo del grupo.

³⁷ J. Rodríguez, *op. cit.* p. 387.

³⁸ El diseño de la organización, se da cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una organización. El diseño ideal depende de factores de contingencia como la estrategia, estructura, tamaño, tecnología, ambiente.



Por lo tanto, una estructura organizacional debe cumplir con tres funciones básicas:

- Producir resultados para llegar a los objetivos organizacionales.
- Hacer que las personas se adapten a las necesidades y exigencias que les impone la organización.
- Ser un medio para ejercer el poder.

Asimismo, una estructura organizacional se diseña para:

- Determinar que funciones va a realizar cada quien.
- Establecer quien va a responsabilizarse de que resultados.
- Eliminar confusiones entre los miembros de la organización con respecto a que va a realizar cada quien.
- Establecer las redes de comunicación y toma de decisión.
- Obtener finalmente los resultados esperados, de acuerdo a los objetivos trazados.

Actividad de aprendizaje

A.4.2. Si fueras el encargado de establecer una estructura organizacional, ¿qué información necesitarías para planearla? Elabora brevemente el plan que seguirías.

➤ Tipos de estructuras organizacionales

1. **Organización lineal o militar.** La autoridad y responsabilidad se concentra en una sola persona, es decir cada persona tiene un solo jefe (unidad de mando). Las decisiones son tomadas por un solo gerente, las comunica a un subordinado, quien a su vez también toma decisiones y las comunica al siguiente nivel, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel en una sola línea. Asimismo éste gerente es el encargado de distribuir las funciones



Figura 4.3 Organización lineal o militar



a realizar. Sin embargo éste tipo de estructuras sólo se recomienda para empresas pequeñas, sería muy difícil concentrar toda la autoridad en un solo gerente de una empresa grande. De igual forma se carece de la especialización.

2. **Organización funcional o de Taylor.** La organización funcional o también llamada de Taylor (pues fue Taylor quien al darse cuenta que la organización lineal impedía la especialización, buscó otra forma de organización), como su nombre lo indica lo que busca es reducir el mínimo de actividades o funciones a realizar ya sea por un gerente, un supervisor o un trabajador, con el fin de hacer una división del trabajo y así conseguir la especialización. Normalmente encontramos a un gerente general, del cual depende un grupo de gerentes medios, cada uno tiene asignada una función en particular. Éste tipo de organización es recomendable para organizaciones medianas o grandes.



Figura 4.4. Organización funcional o de Taylor

3. **Organización lineo-funcional.** En éste tipo de organización, se combina

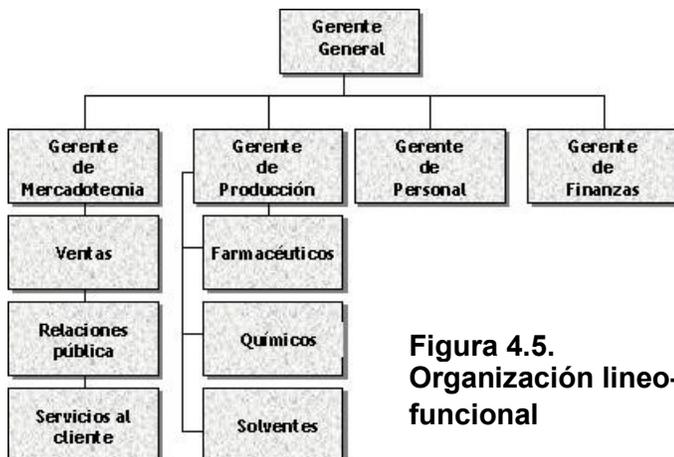


Figura 4.5. Organización lineo-funcional

los tipos de organización de línea y funcional, con la intención de aprovechar las ventajas que ofrece



tanto una como la otra, por ejemplo en la lineal, se ve muy claro la línea de mando (principio de unidad de mando), pero de la funcional podemos rescatar precisamente esa división del trabajo que nos lleva justamente a la especialización.

Organización staff. A medida que las actividades dentro de las organizaciones se van haciendo más complejas, y que en la actualidad ya la tecnología nos rebasa, se requiere contar con expertos o especialistas que sin tener una autoridad directa dentro de la organización, sobre

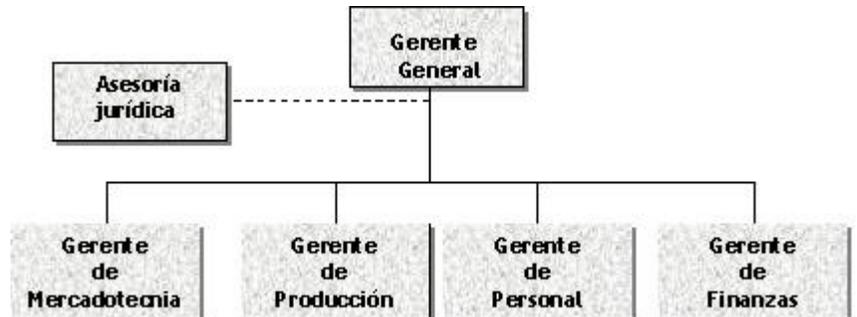


Figura 4.6. Organización staff

los subordinados, “aconsejen” de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y experiencias a los gerentes o encargados de los departamentos para que estos tomen las decisiones que se considere son las más adecuadas. Por lo regular éste tipo de expertos esta muy cerca de los directivos generales. Dentro de una estructura organizacional, al *staff* se le representa con líneas punteadas, mientras que la autoridad directa se presenta con líneas continuas.

4. **Organización por comité.** La organización por comités se da cuando se decide asignar los asuntos de carácter administrativo a un grupo de personas, quienes a su vez se encargarán de resolver diversos asuntos o problemas que se preser de comités. Estos comité de vigilancia o deliberativ

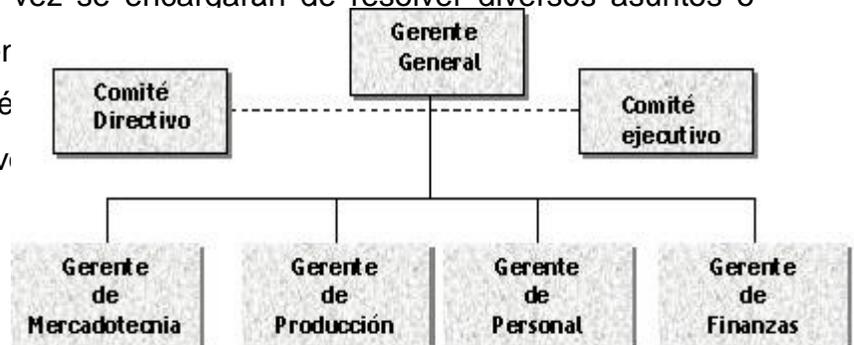


Figura 4.7 Organización por comités



Actividad de aprendizaje

A.4.2. Localiza una estructura administrativa de un organismo del sector público y otra del sector privado, analízalos y a partir de sus organigramas explica por qué se utilizó ese tipo de departamentalización.

4.2.3. El proceso de organizar

Según el autor Joaquín Rodríguez y Valencia, el **proceso de organización** consiste en una serie de pasos o etapas a través de las cuales, se lleva a cabo la acción de organizar un ente social. La importancia del proceso de organizar radica en que implica un equilibrio entre necesidades que tiene el organismo, tanto de estabilidad como de cambio. Por un lado, la estructura de la empresa da a los actos de sus miembros estabilidad y contabilidad, que se necesitan para que una organización pueda avanzar de manera coherente hacia sus objetivos y planes. Por otro, alterar la estructura puede ser el medio de adaptarse y producir cambio, o puede ser fuente de resistencia al cambio.

El proceso de organizar como ya lo menciona el autor Rodríguez y Valencia, consta de una serie de pasos ordenados, a través de los cuales vamos a llegar a construir la estructura organizacional. Para llevar a cabo este proceso de organización, según Munch Galindo: "...es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, como delimitar que tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando"³⁹.

De acuerdo a Harold Koontz el Proceso de organización consta de los siguientes pasos:⁴⁰

A partir de los objetivos generales de la empresa:

- Formular objetivos, políticas y planes que se van a llevar a cabo.

³⁹ Munch Galindo Lourdes, op. cit. p. 114

⁴⁰ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw-Hill, 261



- Determinar y clasificar las actividades que se consideren que son necesarias para llegar a cumplir los objetivos trazados.
- Agrupar las actividades considerando para ello, los recursos humanos con los que se cuenta, los materiales que se tienen a disposición y utilizarlos de acuerdo a las circunstancias que se presenten.
- Delegar la autoridad que se haga necesaria para el buen desempeño de las actividades, a través de un responsable.
- Enlazar de forma horizontal y vertical las relaciones de autoridad así como flujos de información a los grupos entre sí.

Los mismos pasos que propone Harold Koontz se encuentran inmersos en los pasos o etapas propuestos por Rodríguez y Valencia y Lourdes Munch.

Actividad de aprendizaje

A.4.3. La mayoría de las empresas de este país, sobre todo las pequeñas y medianas, se encuentran organizadas de manera funcional, reflexiona al respecto y comenta ¿por qué es común este tipo de empresas?

4.3. Principios generales de la organización

Los principios generales de la organización, según Munch Galindo⁴¹, son nueve los cuales a su vez más adelante vemos inmersos o resumidos en la División del trabajo, en la departamentalización y en la jerarquización.

1. **Del objetivo.** Ninguna actividad debe manejarse de forma aislada por el contrario debe relacionarse siempre con los objetivos de la empresa.
2. **Especialización.** Limitar y reducir las funciones de una persona hasta donde sea posible.
3. **Jerarquía.** Siempre debe de haber líneas de autoridad perfectamente establecidas, para que exista una buena comunicación, que la autoridad y la responsabilidad queden claras, encaminadas siempre al logro de los objetivos.

⁴¹ Munch Galindo Lourdes, op., cit., p. 109-114



4. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** Cuando se da un grado de responsabilidad, en la misma medida debe otorgarse la autoridad para cumplir con esa responsabilidad.
5. **Unidad de mando.** Un solo jefe para un solo subordinado
6. **Difusión.** Las funciones que deben desempeñarse en cada puesto, deben difundirse por escrito para que las conozcan, sobre todo los involucrados en dichas actividades.
7. **Amplitud o tramo de control.** Está relacionado con el número de subordinados que deben reportar a un solo jefe. Debe de haber un límite para que el trabajo se desempeñe de forma eficiente.
8. **Coordinación.** Todas las áreas de la organización deben trabajar al parejo, ya que están en constante interacción y el problema de una es problema para la otra.
9. **Continuidad.** Una vez que ya se tiene definida la estructura de la organización, esta debe ajustarse según las condiciones que le imponga el medio ambiente en el cual se desenvuelven.

4.3.1. División del trabajo

Munch Galindo dice que la división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo⁴².

La división del trabajo requiere que las diferentes actividades se organicen considerando el personal con que se cuenta para que las realice, y estableciendo lineamientos a seguir para mantener un orden en las decisiones que se tomen.

⁴² L. Münch, *op. cit.*, p. 114.



Figura 4.8. Figura que representa la división de las diferentes actividades que se llevan a cabo en una organización, pudiendo llegar a la especialización

Con la división del trabajo, el personal comienza a volverse más especialista en sus funciones. Esta actividad tiene como ventaja el proporcionar un mayor rendimiento del personal, pero tiene como desventaja que el trabajo se vuelve muy mecanizado y se va al extremo, por eso, aunque la especialización es buena, es importante que el personal conozca un poco de las funciones que realizan sus compañeros; de lo contrario, existe el riesgo de perder la visión del trabajo en conjunto dentro del objetivo general.

4.3.2 Departamentalización

La departamentalización se define como el agrupamiento de las actividades en unidades similares. Se logra mediante una división orgánica que permita a la unidad desempeñar eficientemente sus funciones.



Figura 4.9 Figura que representa la división del trabajo, a través de agrupar actividades similares para un solo departamento



El proceso de departamentalizar sigue una serie de acciones:⁴³

1. Listar todas las funciones del organismo social.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según su orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la exigencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo y de las funciones involucradas.

Como parte del proceso de departamentalización, también deben fijarse **la autoridad, responsabilidad y obligación**. Cuando a un individuo se le asignan responsabilidades, también debe dársele cierto grado de autoridad para que pueda cumplirlas.

➤ **Proceso de diseño**

Retomando uno de los puntos anteriores sobre la departamentalización, es importante comentar que el proceso de diseño, también es conocido como departamentalización, y según Munich Galindo, sigue un orden de acciones:

1. Establecer las funciones del ente social.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas de acuerdo con su nivel jerárquico.
4. Asignar las actividades a cada área agrupada.
5. Determinar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre funciones y puestos.

⁴³ *Ibidem*. p.119



6. Puntualizar las líneas de comunicación e interrelación entre cada departamento.
7. Diseñar el tamaño de un departamento según el tipo de organización, sus necesidades y funciones.

➤ **Tipos de Departamentalización**

A) Por función

Consiste en agrupar las actividades similares según su función primordial, para lograr la especialización y mayor eficiencia del personal. Este diseño es común en las empresas industriales (por ejemplo, de producción, comercialización, finanzas y personal).

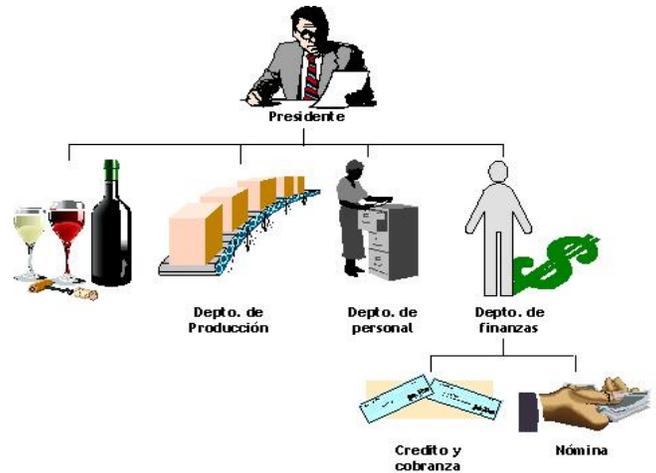


Figura 4.10. Tipo de departamentalización por función

B) Por producto

En este caso, la departamentalización se hace por producto o grupos de productos. Consiste en

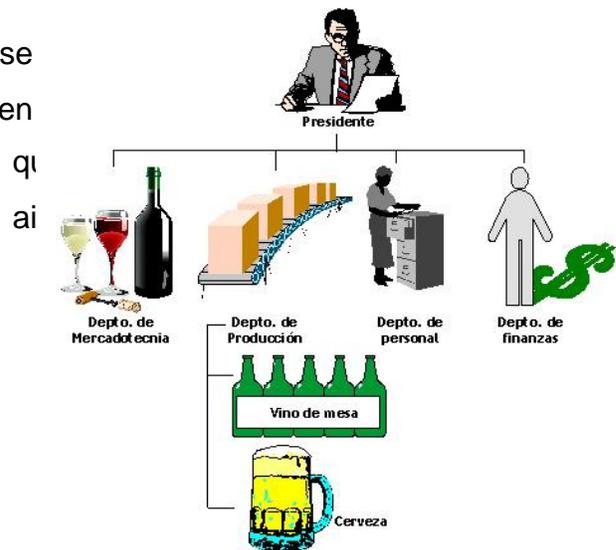


Figura 4.11. Tipo de departamentalización por producto

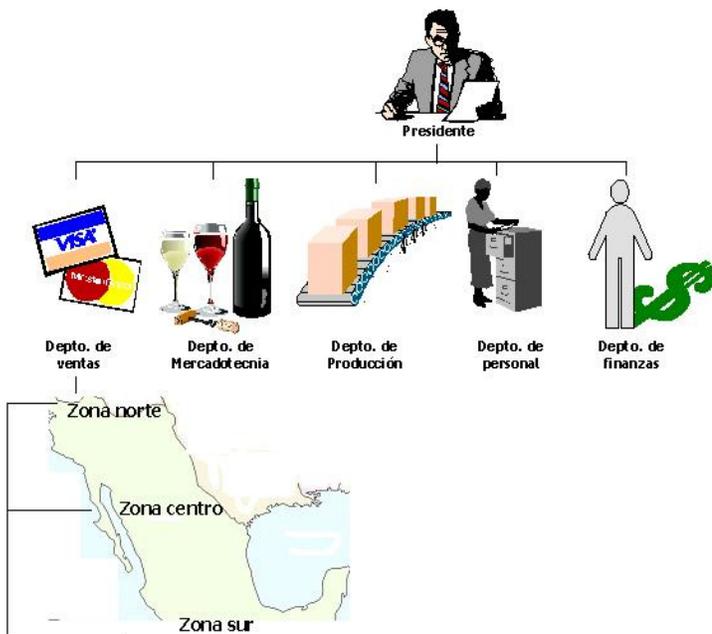


Figura 4.12. Tipo de departamentalización por zona geográfica

C) Por área geográfica o territorial

En este caso, se agrupan las unidades de una empresa según lugares



geográficos. Se aplica cuando la entidad realiza actividades en sectores alejados físicamente o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy

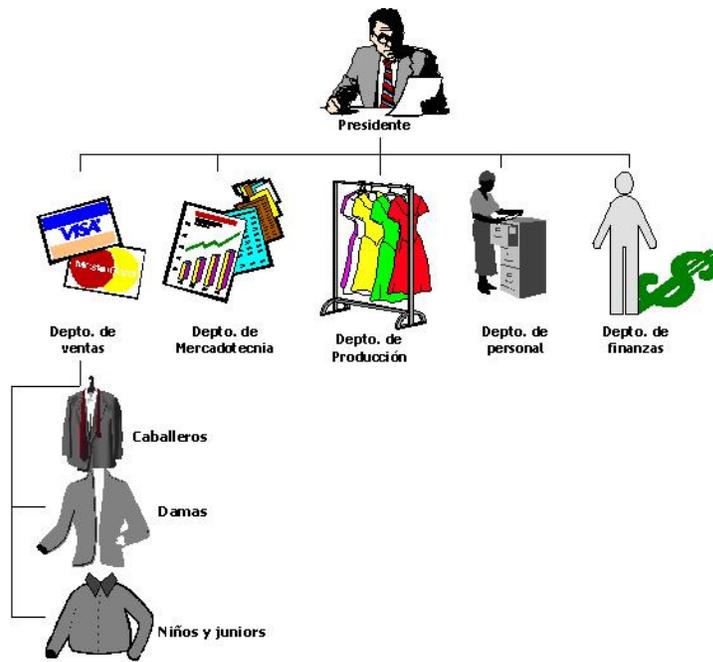


Figura 4.13. Tipo de departamentalización por clientes

comerciales, principalmente almacenes (bebés, niños, caballeros y damas, por ejemplo).

extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza sobre todo para el sector de ventas (por ejemplo, zona sur, zona oeste...).

D) Por clientes

En este diseño se crean unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. El trabajo se dispone en torno de clientes o mercados precisos. Por lo general se aplica en empresas

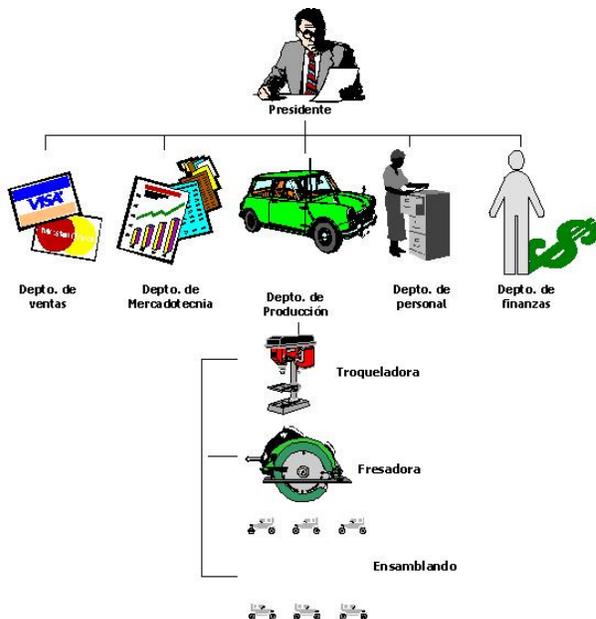


Figura 4.14 Tipo de departamentalización por proceso de fabricación

E) Por proceso de fabricación

Consiste en determinar unidades de acuerdo con las etapas del proceso. Al fabricar un producto, el proceso o equipo que se haya utilizado puede servir como base para crear unidades departamentales. Es el caso de una planta automotriz, que tiene departamentos de tornos, troqueladores, taladros y fresadoras.



F) Matricial

Este modo de diseñar mezcla dos tipos diferentes de departamentalización:

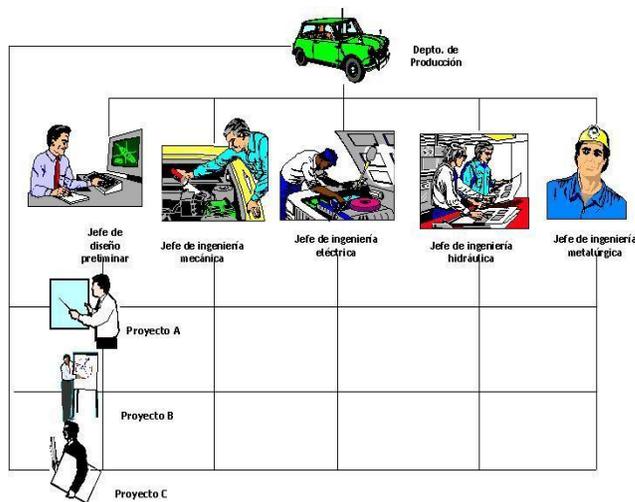


Figura 4.15. Tipo de departamentalización matricial

4.3.3. Jerarquización

Consiste en una cadena de mando. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.⁴⁴ Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que posee cada puesto, independientemente de la tarea que realicen.

La jerarquía se refleja en el organigrama: la persona o personas que se encuentran en la parte superior del mismo poseen mayor autoridad; a medida que se desciende, la autoridad se reduce.

Por ejemplo, el Sistema de Universidad Abierta está constituido por un primer nivel donde ubicamos al Jefe de la División; el segundo está formado por cuatro coordinaciones o departamentos: Operación Académica, Administración Escolar,

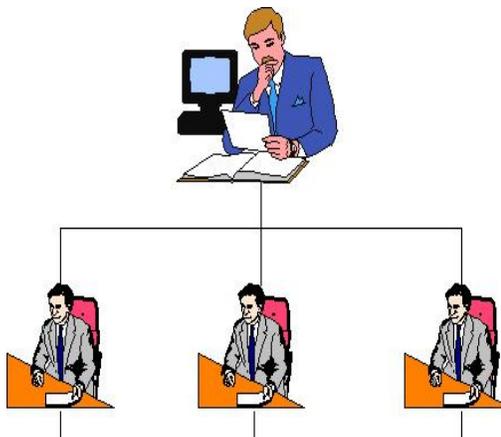


Figura 4.16. Figura que representa los grados de autoridad y responsabilidad que poseen los individuos, dependiendo del nivel jerárquico que ocupen

⁴⁴ *Ibidem.* p. 117



Proyectos educativos y Material Didáctico; el tercero está ocupado por los asistentes que pertenecen a cada coordinación y así sucesivamente hasta llegar al último nivel.

Las jerarquizaciones deben establecerse de acuerdo con las reglas siguientes:

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos indispensables, no debemos caer en el abuso.
- El tipo de autoridad –lineal, funcional o *staff*– de cada nivel debe definirse perfectamente sin que haya confusiones.

Actividad de aprendizaje

A.4.4. Dentro de las estructuras administrativas que guardan las empresas, hay algunas que presentan un tipo de departamentalización por producto, otras por proceso etc., de acuerdo con lo que aprendiste sobre el tema, expón a continuación por qué se dan situaciones así.

4.3.4. Línea de mando o autoridad

Se da cuando un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado. Aquí, la autoridad esta en manos de una sola persona quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

4.3.5. Autoridad funcional

Es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. Se concibe como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea.⁴⁵ Por ejemplo, hay ocasiones en que la autoridad de un departamento para un proyecto es delegada a especialistas de *staff* o a un jefe de otro departamento, en estos casos, los jefes de los departamentos en línea se ven privados de cierta autoridad. En una situación puramente de *staff*, los asesores en cuestiones de personal,

⁴⁵ Harold Koontz, *op cit.* p. 308.



contabilidad, compras o relaciones públicas carecen de esta autoridad de línea, ya que su deber se reduce a prestar asesoría. Pero cuando la autoridad máxima delega a estos asesores el derecho a proponer alternativas de decisión directamente a los departamentos de línea, hablamos de autoridad funcional.

En conclusión, este tipo de autoridad se da cuando a un ejecutivo o administrador se le confiere poder para supervisar alguna actividad de un departamento ajeno al suyo.

4.3.6. Unidad de mando

Un solo jefe para un solo subordinado. Principio fundamental que sirve para evitar confusiones, es indispensable que el personal que labora esté obligado hacia un solo superior. En apariencia se ve muy sencillo o claro, sin embargo, se han dado casos en donde la relación del subordinado con el jefe inmediato no queda clara y este se confunde, pues no sabe a quien obedecer.

4.3.7. Autoridad

La autoridad se puede definir como el grado de responsabilidad que tienen las personas que laboran en una organización de acuerdo a la posición que guardan dentro de la estructura formal. Asimismo, de acuerdo con lo anterior, existen diversos tipos de autoridad:

1. Lineal o militar
2. Funcional o de Taylor
3. Lineo-funcional
4. *Staff*

Actividad de aprendizaje

A.4.5. Investiga cuál es el tipo de autoridad que existe en las organizaciones en México



4.3.8. Responsabilidad

Esta se define como el compromiso que tiene un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas por un superior. Legalmente, toda persona que ocupa un puesto en una organización contrae obligaciones con las cuales se compromete a realizar un trabajo eficientemente. En una organización, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que, en el nivel de que se trate, corresponde a cada jefe.

4.3.9. Tramo de control

El tramo de control se refiere al número de subordinados que debe supervisar un superior. Es decir, hay un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, para que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Este principio sugiere que el **máximo número de subordinados** debe ser seis.

Actividad de aprendizaje

A.4.6. Identifica una empresa (puede ser donde trabajas), investiga cuántos subordinados tienen los gerentes, supervisores o jefes de mandos medios, de acuerdo a lo estudiado comenta si ese tramo de control es correcto. Argumenta tu respuesta.

4.3.10. Coordinación

Rodríguez y Valencia dice que la **coordinación** consiste en integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización.⁴⁶ Munch Galindo afirma que coordinar es lograr la unidad de esfuerzos; es decir, que las funciones y los resultados se interrelacionen y sincronicen con facilidad⁴⁷.

⁴⁶ J. Rodríguez, *op. cit.*, p. 386.

⁴⁷ Munch Galindo Lourdes, *op. cit.* P. 123



La coordinación tiene como función principal sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar correctamente una tarea⁴⁸. Por otro lado, la división del trabajo de acuerdo a su naturaleza debe complementarse con la coordinación.

La importancia de la coordinación se fundamenta en el principio de la organización. Pongamos como caso un equipo de algún deporte; cada jugador tiene una posición y una función que cumplir; si no hay sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes, por muy hábiles que sean, sus esfuerzos no darán frutos.

4.3.11. Comunicación

La comunicación se conoce como el proceso de intercambiar información. En la estructura formal de una organización, la comunicación juega un papel muy importante, aquí se identifican las formas y los canales que se utilizarán para que en una estructura formal de funciones fluya correctamente la información. Es entonces que la comunicación, en este sentido, juega un papel interfuncional, ya que permite generar los formatos y direcciones a los cuales esta destinada la información. A través de la comunicación, también se personaliza la autoridad. Cuando hablamos de comunicación en el proceso organizacional identificamos algunos conceptos como: orden, sugerencia, avisos, informes, resúmenes, etcétera.

4.3.12. Delegación

Se refiere a la concesión de autoridad y responsabilidad que se le confiere a una persona. En un término más formal, es la asignación de responsabilidad o autoridad que se da a un subordinado para que este cumpla con un trabajo. Sin embargo, no debemos perder de vista que siempre que se delegue autoridad hay que tener siempre control sobre de ella.

⁴⁸ Munch Galindo Lourdes, op. cit. P. 123



El proceso de delegar no es fácil. Para que este sea efectivo, debe cumplir tres condiciones:

1. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** Si se le asigna responsabilidad a un individuo, en esa misma medida debe concedérsele autoridad.
2. **Absolutismo de obligación.** La obligación que se tiene hacia un superior no puede ser delegada; pero sí es posible delegar la responsabilidad y la autoridad a los subordinados.
3. **Unidad de mando.** Cada subordinado debe reportarle a un solo jefe.

Para Koontz, el proceso de delegar consiste en:⁴⁹

1. Establecer los resultados que se esperan de determinado puesto.
2. Asignar deberes.
3. Delegar autoridad.
4. Dar responsabilidades.
5. Propiciar confiabilidad.

⁴⁹ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, 11ª. Edición, Mc Graw-Hill, 314



Requisitos para delegar

1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada preferentemente por escrito a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones y fugas de autoridad.
2. Especificar claramente las metas y objetivos de la función delegada.

Ventajas de la delegación

- Permite a los directivos dedicarse a las actividades de más importancia en cuanto a funciones detalladas y rutinarias.
- Contribuye al desarrollo de los subordinados.
- Cuando los gerentes tienen que ausentarse por alguna razón (viajes, enfermedades, promociones etcétera), hay quien sabe como hacer las cosas.
- La responsabilidad se comparte

Actividad de aprendizaje

A.4.7. De acuerdo a algunos estudios realizados, se llegó a la conclusión de que los individuos que tienen personal a su cargo (administradores, gerentes, supervisores, jefes de departamento etc.) no tienen muy claro como delegar la autoridad, cuestión que finalmente nos lleva al fracaso administrativo en las organizaciones. ¿Cuál sería tu opinión al respecto? ¿Esta afirmación es verdadera? De ser así ¿a qué se debe?

A.4.8. Hay estudios de la administración que establecen que la delegación de autoridad debe bajar hasta los niveles inferiores tanto como sea posible. Tú



como futuro administrador ¿Cuál sería la reflexión y posición que tendrías al respecto?

4.3.13. Centralización, descentralización, desconcentración

Centralización. Sistema de organización en el que las decisiones más importantes las toman los niveles más altos. Cuando la administración es centralizada, se delega poco.

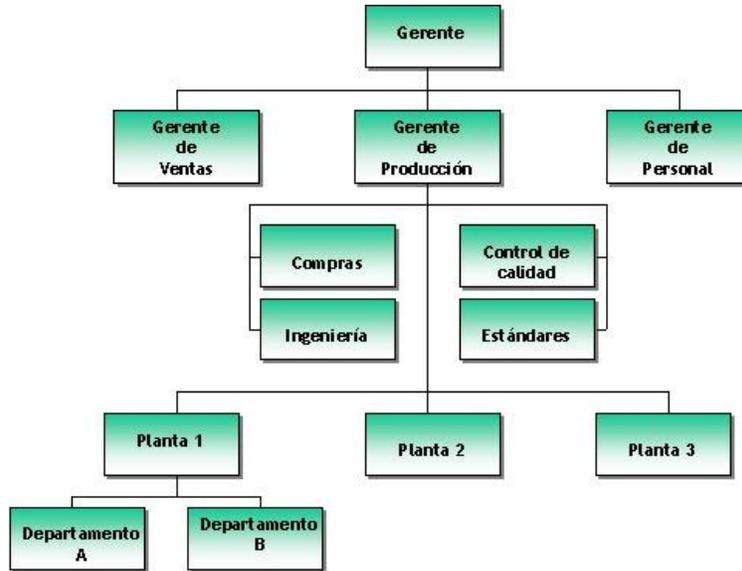


Figura 4.17. Estructura que representa como las decisiones de producción, se centralizan totalmente en la Gerencia de producción

Descentralización. Sistema organizacional en el que parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía. Se delega más.

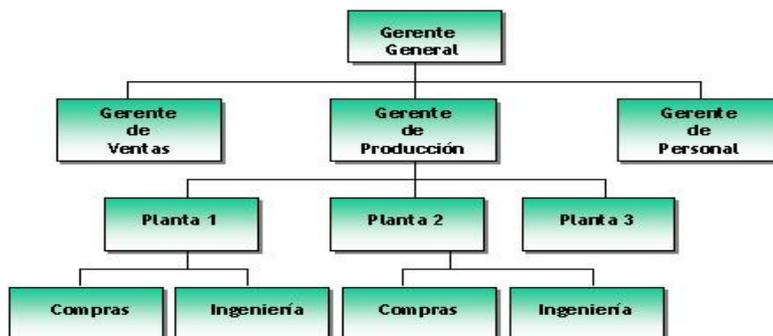


Figura 4.18. Estructura que representa como cada planta opera de manera independiente, produciéndose así, la descentralización.



Desconcentración. Benjamín Franklin la define así: Se considera como un recurso intermedio de descentralización, una forma limitada de la misma, ya que es una forma de organización administrativa por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad-técnico-administrativa con ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control genérico, manteniéndose la relación jerárquica⁵⁰

Es por ello que en el gobierno utiliza mucho éste término, desde esa perspectiva se define así:

Proceso jurídico-administrativo que permite al titular de una institución, por una parte, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos las responsabilidades del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas, excepto las que por disposición legal debe ejercer personalmente, y por otra, transferir los recursos presupuestarios y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de tales responsabilidades, sin que el órgano desconcentrado pierda la relación de autoridad que lo supedita a un órgano central. La desconcentración administrativa es una solución a los problemas generados por el congestionamiento en el despacho de los asuntos de una dependencia de gobierno.⁵¹

Actividad de aprendizaje

A.4.9. Investiga en libros, revistas o bien en internet sobre lo que implica la centralización, descentralización y desconcentración del sector público y privado.

⁵⁰ E.Benjamín Franklin, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura* p. 248.

⁵¹ <http://www.sep.gob.mx/docs/glosario/d.html>



4.4. Herramientas y técnicas de la organización

➤ Organigramas

Son sistemas de organización en donde se representa con objetividad la estructura interna de una organización. También son llamados cartas o gráficas de organización. En un organigrama se representan los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, la responsabilidad, la comunicación etcétera. Consisten en un diagrama en el que cada cuadro representa un nombre de un puesto superior y que en algunos, también se acostumbra poner el nombre de quien lo representa a través de la unión de los cuadros mediante líneas.

Los organigramas señalan la vinculación que existe entre los departamentos tanto de forma horizontal como vertical a lo largo de las líneas de autoridad principales. Los organigramas pueden ser generales cuando se plasma la estructura general de la organización, o también pueden representar un sector, es decir un departamento o área de la misma.

¿Para qué sirven los organigramas? Sirven para:

- Representar la división que existe entre las funciones.
- Representar los niveles jerárquicos.
- Representar las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Representar los canales formales de comunicación.
- Representar la naturaleza ya sea lineal o *staff* del departamento.
- Representar los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Representar las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa a lo largo y ancho y en cada departamento o sección.
- Son una fuente oficial de consulta

Cuando se trata de representar la autoridad de línea o de *staff*, esta se indica a través de distintos colores y distintos groesos de línea que establecen la comunicación, aunque lo más usual es utilizar líneas continuas para marcar la autoridad lineal, y el *staff* con línea punteada.



¿Cuáles son los requisitos para elaborar un organigrama?

- ❖ Deben ser claros. Evitar confusiones, para ello se recomienda que tengan el menor número de cuadros y puestos. Cada cuadro debe estar separado del otro.
- ❖ Deben contemplar los niveles jerárquicos. Los organigramas normalmente deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos niveles.
- ❖ Deben contener los nombres de funciones a desempeñar y no los de las personas. Si se desea que éstos aparezcan, entonces deben colocarse dentro del mismo cuadro. El nombre del puesto va con un tamaño de letra mayor, mientras que el nombre de la persona se coloca con una de menor tamaño.
- ❖ Se debe usar sólo un tipo de figura para cada elemento (se recomienda rectángulos que a su vez sean del mismo tamaño).
- ❖ Se emplean líneas (estas líneas no deben terminar en flecha) para conectar a las unidades y establecer las dependencias.
- ❖ Se debe mantener el mismo grosor de las líneas de conexión en todo el organigrama.
- ❖ Las relaciones de *staff* se representan con líneas punteadas cuando es externa, cuando es interna se utilizan líneas continuas pero de un trazo fino.

Los organigramas únicamente muestran las relaciones formales de autoridad (líneas de autoridad) para tomar decisiones, le muestra a los gerentes y en general al personal cual es la posición y puesto que ocupan dentro de la estructura organizacional, pero no muestran las relaciones informales que se dan en toda empresa u organización, ni el grado de autoridad de cada puesto.

Asimismo, todos los organigramas deben llevar títulos, fecha de formulación, actualización, nombre de quien lo elaboró, aprobación y la explicación de algunos símbolos o líneas que se consideren especiales.



➤ Clasificación

De acuerdo a Munch Galindo⁵² se clasifican por su objeto (estructural, funcional, especial), por su área (general y departamental) y por su contenido (esquemático y analítico).

De acuerdo a Benjamín Franklin⁵³, por su naturaleza se clasifican en: Microadministrativos (corresponde a una sola organización), Macroadministrativos (Involucran a más de una organización), Mesoadministrativos (Contemplan a todo un sector administrativo).

Por su ámbito: Generales (Contemplan información representativa hasta ciertos niveles jerárquicos), específicos (Muestran la estructura de una unidad administrativa). Por su contenido: Integrales, funcionales, de puestos, plazas y unidades. Por su representación: verticales, horizontales, mixtos y de bloque.

De acuerdo a Benjamín Franklin, las formas en que se pueden representar son:

Verticales. Son la forma más común de presentar un organigrama de un organismo social, se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los niveles inferiores. Cada puesto se representa por un cuadro, añadido a éste se representan los cuadros de un nivel inferior a través de líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de el y así sucesivamente. Estos tipos de organigramas son fáciles de comprender, indican claramente los niveles jerárquicos, aunque también tienen una desventaja que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados.

⁵² Munch Galindo Lourdes, op. cit. p. 133 ver cuadro.

⁵³ Enrique B. Franklin, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. Pág. 148

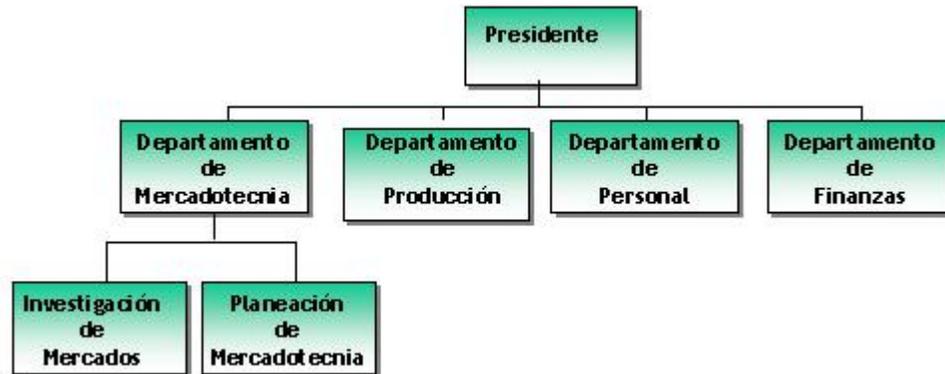


Figura 4.19. Organigrama representado de forma vertical

Horizontales. Los niveles jerárquicos comienzan representándose de izquierda a derecha, representan los mismos elementos del organigrama vertical sólo que, como ya dijimos, comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. El representar los organigramas de esta forma, facilitan su lectura, se reduce el tamaño del mismo, se aprecian mejor las líneas de autoridad formal por las que pasan los niveles jerárquicos, aunque no son muy usados en la práctica.

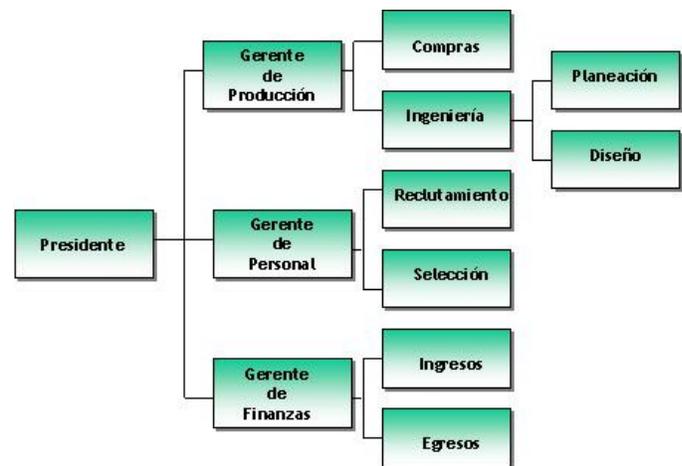


Figura 4.20. Organigrama representado de forma horizontal

Circulares. En éste tipo de organigrama, los niveles jerárquicos quedan representados desde el centro hacia fuera. El nivel jerárquico mayor queda en el centro, de ahí hacia la periferia se representan los demás niveles. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad, en ellos, se puede resaltar muy bien los niveles jerárquicos, disminuye la idea de los status más altos o más



bajos, se puede colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel, sin embargo no son muy utilizados, además de resultar confusos y difíciles de leer.

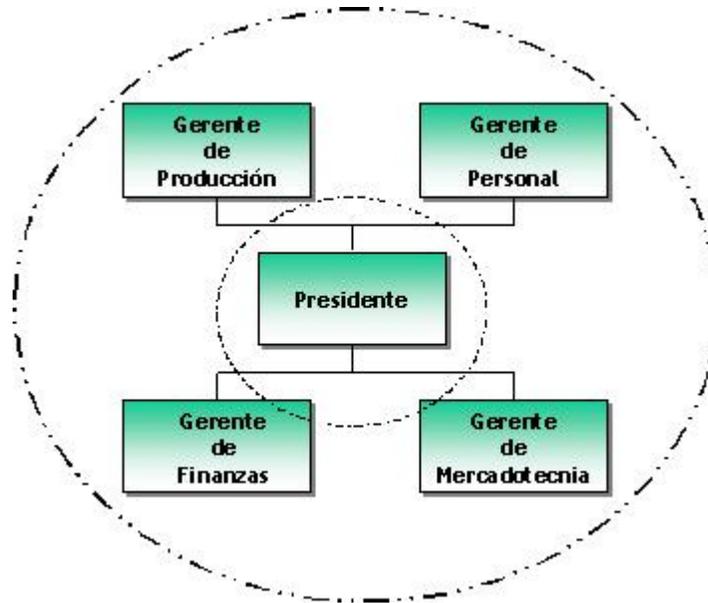


Figura 4.21. Organigrama representado de forma circular

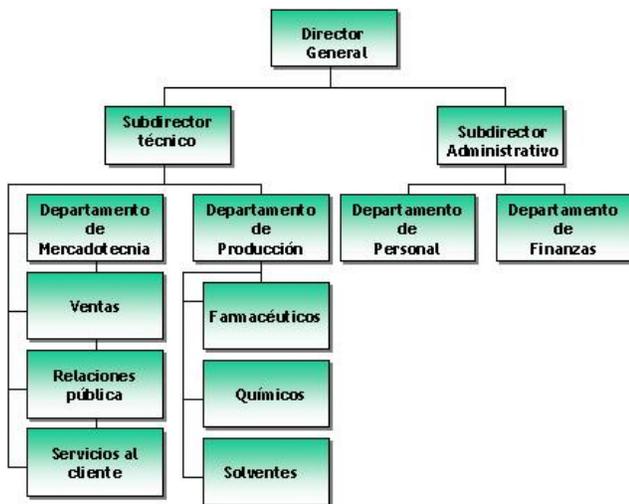


Figura 4.22. Organigrama representado de forma

Mixto. Se presenta una combinación de un organigrama vertical con uno horizontal en uno solo. Normalmente se hace así por cuestiones de espacio, es decir, se busca la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando

Bloque. También pueden establecerse organigramas por bloques, los cuales se representan así:

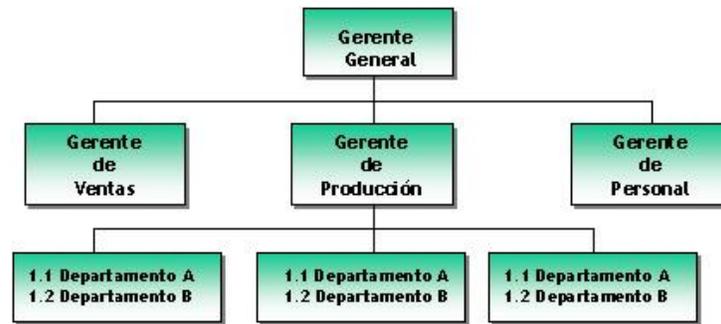


Figura 4.23. Organigrama representado de forma de bloque

➤ **Manuales Administrativos. Generalidades**

¿Qué es un manual? Es un documento, carpeta o folleto de fácil manejo, en los que se encuentran en forma detallada y sistemática información necesaria, para auxiliar, guiar, orientar y uniformar la conducta y el trabajo a ejecutar por los miembros de una organización o empresa.

¿Para qué sirven los manuales? Ayudan a:

- ❑ Mantener una sólida organización de las actividades.
- ❑ Que todos los miembros de la organización estén enterados de las funciones a desempeñar.
- ❑ Delimitar funciones, actividades y responsabilidades.
- ❑ Evitar duplicidad de funciones.
- ❑ Sistematizan las actividades.
- ❑ La evaluación de puestos.
- ❑ Adiestrar a los nuevos integrantes.

Todo manual debe de estar detallado con una redacción clara y sencilla, así mismo deben contener por lo menos:

- ❑ Logo y nombre de la empresa
- ❑ Índice
- ❑ Objetivos
- ❑ Antecedentes
- ❑ Fecha de elaboración o de modificación o de actualización
- ❑ Nombre de las personas que lo elaboraron



- ❑ Instrucciones de uso

¿Qué tipos de manuales se utilizan en una organización?

- ❑ De objetivos y políticas
- ❑ Departamentales
- ❑ Del empleado o bienvenida
- ❑ De organización
- ❑ De procedimientos
- ❑ De contenido múltiple
- ❑ De técnicas
- ❑ De personal
- ❑ De puestos
- ❑ Otros

De igual forma los manuales pueden clasificarse de la siguiente forma:

POR SU ALCANCE	POR SU CONTENIDO	POR FUNCIÓN ESPECÍFICA O ÁREA DE ACTIVIDAD
Generales	De historia de la empresa	De personal
Departamentales	De organización	De ventas
De puestos	De políticas de la empresa	De producción
	De procedimientos	De finanzas
	De contenido múltiple o de técnicas	Generales (de dos o más funciones específicas)
		Otros

Cuadro 4.1. La clasificación de los manuales dentro de una organización.

➤ **Tipos:**

- ❖ **Manual de objetivos y políticas.** Es un conjunto de objetivos propios de la empresa expresados políticamente y algunas veces acompañados de reglas muy generales que ayudan a aplicar las



políticas generales de la empresa. El establecer este tipo de manuales, puede ayudar a que las personas realicen menos consultas y así conozcan cual es la actitud de la dirección.

- ❖ **Manuales departamentales.** Aquellos en los que se recogen todas las políticas, reglas o detalles más sobresalientes de la estructura de la empresa y los correspondientes a cada departamento como políticas, análisis de puestos, gráficas de procesos etcétera.
- ❖ **Manuales del empleado o de bienvenida.** Son aquellos que sirven para orientar y dar a conocer al nuevo empleado un panorama general de lo que es la empresa en su conjunto, el cual le sirve a éste como una especie de guía. Por lo regular recogen la información más importante y sobre todo lo que debe conocer y le interesa a los empleados en general cuando ingresan a la empresa.
- ❖ **Manuales de organización.** Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, es decir, en ellos se señalan las políticas generales, los puestos, las jerarquías, las líneas de autoridad, las responsabilidades, las funciones, el organigrama, etcétera.
- ❖ **Manuales de procedimientos.** Son documentos en donde se establecen de una forma sistemática y cronológica los pasos para la realización de las actividades que se llevan a cabo. Contemplan los puestos, su responsabilidad y hasta donde. Por lo general se presentan a través de diagramas de procedimientos de flujo que son representaciones gráficas para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento. Se consideran como instrumentos de simplificación de los pasos que consta un procedimiento.
- ❖ **Manuales de contenido múltiple.** Como su nombre lo indica, pueden contener información de diversas índoles.
- ❖ **Manuales de técnicas.** Es un manual de contenido múltiple que contiene los principios y técnicas de una actividad en especial.



- ❖ **Manuales de personal.** También llamados manuales del empleado. Se elaboran para el personal en general, los supervisores, el personal de un departamento en general, en ellos se establecen por ejemplo, prestaciones, servicios, reglamento, etcétera.
- ❖ **Manuales de puestos.** Se establecen la descripción de las funciones, procedimientos de un puesto en particular.

➤ **Diagramas de procedimientos o de flujo**

La simbología que normalmente se utilizan para la elaboración de éstos diagramas de acuerdo a las normas de ISO-9000 para elaborar diagramas son:

	Operaciones: crear, cambiar o añadir documentos, hacer cálculos, sellar, registrar
	Transportes: llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, movimiento de personas, etc.
	Inspecciones o mediciones: Revisar cuentas, analizar informes etc., sin ser alterado
	Demoras: Indica un retraso en el proceso. Cartas dejadas en charola de salida, documentos en espera de su trámite. También llamados archivos temporales.
	Almacenamientos: Documentos en el archivo, resguardos etc.

Figura 4.24. Simbología de acuerdo a las normas de ISO-9000



La simbología utilizada de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo administrativos es:

	Inicio o término: Indica ya sea el principio o el fin del diagrama de flujo.
	Actividad: En el se describen las actividades o funciones que desempeñan las personas.
	Documento: Ya sea uno que entre o que salga.
	Decisión: Indica un punto en donde se debe tomar una decisión (si o no).
	Archivo: Documentos en el archivo, resguardos etc.
	Conector de página: Representa un enlace del final de una página con otra de inicio en donde continua el diagrama.
	Conector: Indica que hay un enlace o conexión de una parte del diagrama con otra parte del mismo.

Figura 4.25. Simbología de acuerdo con la norma ANSI

Bibliografía del tema 4

FRANKLIN, Benjamín, *Organización de empresas análisis, diseño y estructura*, México, Mc Graw-Hill, 1998, 341 pp. (12-14; 15-16)

FOSTER R V, Timothy, *101 Declaraciones de misión corporativa*, 1ª ed., México, Panorama, 2000, 164 pp. (146-181; 239-258)

MUNCH Galindo, Lourdes (et al), *Fundamentos de Administración*, México, Ed. Trillas, 2002, 240 pp. (105-142)

KOONTZ Harold, *Administración una perspectiva global*, 11ª. Ed, México, Mc Graw-Hill, 1998, 796pp. (361-364)

TERRY George R., *Principios de Administración*, México, Ed. CECSA, 1998 747 pp. (263-264; 294; 249-275; 277-301)



Sitios de interés

Sitio	Descripción
http://www.monografias.com/	En esta página encontrarás apuntes y diversos tipos de información con respecto a la organización.

Actividad de aprendizaje

- A.4.10.** Analiza y realiza el caso práctico de la unidad IV del libro *Fundamentos de Administración, casos y prácticas* de Lourdes Münch Galindo, página 109.
- A.4.11.** Lee, analiza y resuelve los ejercicios prácticos (sobre departamentalización) que se presentan en las páginas 110-125 de libro *Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio* de Petra Hernández Pérez.
- A.4.12.** Lee, analiza y resuelve el caso práctico que se presentan en las páginas 136-138 del libro *Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio* de Petra Hernández Pérez.

Cuestionario de autoevaluación

1. Define qué es organización.
2. ¿En qué consiste la naturaleza y propósito de la organización?
3. ¿En qué consiste la organización?
4. ¿Qué es la estructura organizacional?
5. Enuncia las tres funciones básicas de la estructura organizacional.
6. ¿Para qué se diseña una estructura organizacional?
7. ¿Cuál es el proceso de organización?
8. De acuerdo a Harold Koontz, ¿Cuáles son los pasos del Proceso de Organización?
9. Define los siguientes principios generales:
 - a) División del trabajo
 - b) Departamentalización
 - c) Jerarquización
10. Explica los diferentes tipos de autoridad administrativa.



11. Define los siguientes conceptos:
 - a) Línea de mando o autoridad
 - b) Unidad de mando
 - c) Autoridad
 - d) Responsabilidad
 - e) Tramo de control
 - f) Coordinación
 - g) Delegación
 - h) Obligación
 - i) Mando
12. Explica en qué consiste el proceso de delegación.
13. ¿En qué consiste la centralización descentralización y la desconcentración?
14. Define qué es un organigrama
15. Enumera, explica y representa gráficamente la clasificación de los organigramas.
16. Enumera, explica y representa gráficamente los tipos de departamentalización.
17. Enumera y explica los tipos de organización.
18. Enumera y explica brevemente los principios de la organización.
19. ¿Qué son los niveles jerárquicos?
20. ¿Cómo se clasifican los comités?
21. ¿Cuál es la importancia de organizar?
22. ¿Cuáles son los manuales administrativos con los que una organización puede contar? Explícalos brevemente.

Examen de autoevaluación

I. Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):

- ___1. A la organización se le define como aquella que permite la especialización así como la división del trabajo, donde se agrupan y asignan funciones a unidades específicas e interrelacionadas por línea de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de los objetivos comunes.



- ___2. La estructura funcional consiste en agrupar las actividades similares.
- ___3. La centralización se da cuando los centros de decisiones están distribuidos en diferentes niveles de la estructura administrativa.
- ___4. La descentralización se da cuando la parte alta de la jerarquía de la organización toma las decisiones y el resto de la misma sólo acata las órdenes.
- ___5. El tramo de control significa el número de jefes que debe haber en una organización.
- ___6. La organización tiene como propósito estructurar las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

II. De acuerdo a la tabla, escoge la opción correcta para relacionar las columnas

**PRINCIPIOS, TIPOS DE ORGANIZACIÓN Y DEPARTAMENTALIZACIÓN,
AUTORIDAD, MANDO Y DELEGACIÓN**

PREGUNTA	DESCRIPCIÓN
___1. Concepto de división del trabajo.	A) Es la disposición de las funciones de la organización por orden de rango o importancia.
___2. Concepto de departamentalización.	B) Funcional, por producto, por área geográfica, por cliente, por proceso equipo.
___3. Concepto de jerarquización	C) Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización y



- perfeccionamiento en el trabajo.
- ___4. Son los tipos de organización.
- ___5. Son los tipos de departamentalización.
- ___6. Son los principios de la organización.
- ___7. Concepto de organigrama.
- ___8. Concepto de línea de mando o autoridad.
- ___9. Concepto de autoridad.
- ___10. Concepto de delegación.
- D) Del objetivo, especialización, jerarquía, paridad de autoridad y responsabilidad, unidad de mando, difusión, amplitud o tramo de control, de la coordinación, continuidad.
- E) Se refiere al agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en la similitud.
- F) Se da cuando un superior ejerce supervisión directa sobre un subordinado
- G) Lineal o militar, funcional o de Taylor, lineo-funcional, *staff*, por comité.
- H) Es la representación gráfica que presenta con objetividad la estructura interna de la organización.
- I) Es el derecho de hacerse obedecer, es dar instrucciones que otros deben acatar.
- J) Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

III. Responde a las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es la principal ventaja de estructurar por marca o producto?
2. Explica los diferentes tipos de autoridad administrativa.
3. Define qué es una estructura organizacional.
4. ¿En qué consiste el proceso de organización?
5. Establece los diferentes manuales administrativos que deben prevalecer en una organización.



TEMA 5. LA DIRECCIÓN

Objetivo particular

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Definirá y analizará dirección como una etapa del proceso administrativo.
- Explicará la importancia de dictar las órdenes y que éstas sean cumplidas para alcanzar los objetivos precisados en la planeación.
- Enunciará, analizará los elementos y principios de la dirección, así como las teorías de motivación y estilos de liderazgo que permitan inducir al personal a que desarrolle determinadas conductas que satisfagan necesidades personales y de las organizaciones.

Temario detallado

- 5.1. Naturaleza y propósito de la dirección
- 5.2. Conceptos básicos
- 5.3. Principios
 - 5.3.1. Delegación de autoridad
 - 5.3.2. Liderazgo
 - 5.3.3. Motivación
 - 5.3.4. Comunicación
 - 5.3.5. Toma de decisiones
- 5.4. Herramientas y técnicas de la dirección

Introducción

Como función administrativa la dirección es vital para la ejecución de las estrategias de una organización, pues a través de ella se ponen en marcha los lineamientos que se establecieron en la etapa de planeación y organización, se logran las normas de conducta más deseable en los integrantes de una entidad y se alcanza una adecuada comunicación. Sin embargo, pueden establecerse planes excelentes y tener los recursos necesarios para lograrlos, pero si las personas encargadas de dirigir a los ejecutores de dichos planes no son lo suficientemente hábiles para el manejo del personal y las diversas situaciones que



se generen en el ambiente de trabajo, seguramente no se obtendrán buenos resultados; es por ello que el liderazgo, la motivación y la comunicación son funciones que el administrador debe conocer y aplicar como ejecutor de la dirección en una organización.

De los propósitos que tiene la dirección encontramos los siguientes:

- Mantener un sistema de comunicación adecuado.
- Alcanzar una productividad eficiente.
- Influir en la conducta del personal.
- Ejecutar lo que se estableció en la planeación y la organización.

Así entonces, la dirección consiste en guiar al personal hacia el logro de los objetivos que fueron trazados.

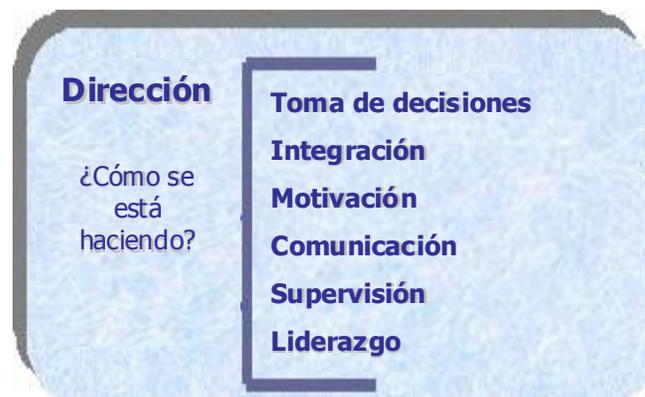


Figura 5.1. Esquema general de la dirección con sus elementos

Actividad de aprendizaje

A.5.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.

5.1. Naturaleza y propósito de la dirección

La naturaleza de la dirección se encuentra inmersa en la esencia de la propia organización que es su gente, pues tiene como responsabilidad dirigir los



esfuerzos del personal hacia el logro de los objetivos a través de la ejecución de los planes, el liderazgo y la motivación.

La dirección tiene como propósitos:

- ◆ Establecer un correcto sistema de comunicación con y entre el personal.
- ◆ Utilizar el liderazgo para obtener un resultado eficiente de interacción con la gente.
- ◆ Obtener niveles eficientes de productividad, auxiliándose de la motivación y del reconocimiento de su personal.
- ◆ Influir en el comportamiento del personal.
- ◆ A través de la implementación de programas perfectamente supervisados, determinar buenos resultados.
- ◆ Ejecutar de forma eficiente lo que se trazó en la planeación y la organización.

La **dirección** es un factor indispensable dentro de la Administración y para que exista una buena administración. No se puede hablar de Administración sin considerar la dirección. A través de ella se ponen en marcha los lineamientos que se establecieron en la etapa de planeación y organización, se logran las normas de conducta más deseables en los integrantes de una entidad y se alcanza buena comunicación.

5.2. Conceptos básicos

Esta etapa del proceso administrativo contempla conceptos muy interesantes, todos ellos tienen que ver directamente con las personas, ya que la autoridad, la comunicación, el liderazgo, la motivación y la supervisión son elementos básicos de la dirección que nos sirven para conocer y entender como dirigir grupos humanos, conciliando también las necesidades de estos.

Con el fin de entender mejor que es la dirección, damos a continuación algunas definiciones de ese término.



Para Joel Lerner y Baker la dirección consiste en dirigir las operaciones, mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener productividad mediante la motivación y supervisión⁵⁴.

El autor Roberto B. Buchele dice que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.⁵⁵

Para Lourdes Munch es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.⁵⁶

Y según Joaquín Rodríguez y Valencia es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz.⁵⁷

Como podemos observar, en las definiciones anteriores hay algunos aspectos en los que coinciden los autores y que son parte esencial de la dirección:

- Coordinación de esfuerzos
- Relación armoniosa entre jefes y subordinados
- Comunicación
- Motivación
- Supervisión

➤ **Etapas de la Dirección:**

- **Supervisión.** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados hacia la realización de las tareas de forma eficiente, mediante la autoridad y el esfuerzo de ambas partes para el buen cumplimiento de las actividades

⁵⁴ L. Münch, *op. cit.*, p. 147.

⁵⁵ *Ídem*

⁵⁶ *Ibidem.*, p. 148.

⁵⁷ J. Rodríguez, *op. cit.*, p. 467.



encaminadas hacia el logro de los objetivos que se trazaron con anterioridad.

- **Comunicación.** Es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social, o bien, es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas.
- **Motivación.** Motivación en términos comunes significa mover, conducir o impulsar la acción. En términos más administrativos la definimos como la labor que realiza un superior para persuadir, animar e impulsar a sus subordinados a realizar determinada acción encaminada al logro de los objetivos.
- **Integración.** Es la forma en la cual una organización a través de los responsables elige y se allega del personal idóneo necesario para poner en marcha los planes establecidos que se trazaron en la planeación. Para tal efecto, la integración se vale de las siguientes etapas:
 1. Reclutamiento. Allegarse de los candidatos idóneos (que cumplan el perfil) para ocupar determinado puesto a través de las fuentes primarias y secundarias del reclutamiento.
 2. Selección. Con base en el perfil requerido (conocimientos y requisitos que exige el puesto), se escoge al candidato idóneo para ocupar el puesto.
 3. Introducción o inducción. Consiste en orientar de forma general al empleado sobre las actividades que se realizan en la organización, a fin de que este se pueda integrar a sus labores de una mejor y más rápida manera para que cumpla de forma eficiente las tareas a realizar.
 4. Capacitación y desarrollo. Consiste en el establecimiento de programas que permitan el mejoramiento de conocimientos y habilidades por parte de los empleados, a fin de realizar mejor su tarea.
- **Toma de decisiones.** La toma de decisiones es el proceso por el cual se selecciona la alternativa más idónea entre varias para la solución de un



problema. No hay que olvidar que la responsabilidad más importante para un administrador es, sin duda, la toma de decisiones. Esta función se encuentra íntimamente ligada con los gerentes o la dirección.

Explicación del proceso:

- Definir el problema. Establecer claramente la problemática.
- Analizar el problema. Desglosar sus componentes para buscar alternativas.
- Búsqueda de alternativas. Se da cuando ya han sido definidos los objetivos y metas.
- Evaluación de alternativas. Este paso del proceso es conocido también como valoración de factores cualitativos y cuantitativos; los primeros se basan en la calidad y los segundos en términos numéricos. En la mayoría de los casos, se utilizan técnicas como el análisis marginal o el de costo-beneficio.
- Selección de una alternativa. En este momento, los administradores o dirigentes se apoyan en tres criterios:
 - Experiencia. Es un parámetro de acontecimientos pasados que ayudan a analizar errores y aciertos en la toma de decisiones.
 - Experimentación. Técnica no muy demandada, por el alto costo que representa.
 - Investigación y análisis. Este método no es tan costoso y da excelentes resultados, gracias a la utilización de simuladores mediante programas de cómputo.

Ahora bien, las decisiones se clasifican en dos **grupos**:

- **Programadas.** Se toman cuando el problema es rutinario y estructurado; son aplicadas en niveles intermedios y, en general, en todos los empleados.
- **No programadas.** Son para problemas no rutinarios y no estructurados que están a cargo de los niveles directivos.



Siempre que se tome una decisión se debe tener en cuenta el factor tiempo, costo, cualitativo y cuantitativo, objetividad de la decisión.

➤ **Proceso de dirección**

Implica la ejecución de ciertas actividades administrativas, necesarias por medio de las cuales se lleva a cabo la acción de dirigir y son:

➤ **Elementos**

También podemos llamarlos componentes.

- Ejecución de los planes de acuerdo a la estructura organizacional
- Motivación
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
- Comunicación
- Supervisión
- Alcanzar las metas de la organización

5.3. Principios

Los principios de la dirección se resumen a continuación de acuerdo a Lourdes Munch Galindo⁵⁸.

De la armonía del objetivo o coordinación de intereses

Para que el logro de los objetivos sea exitoso, es necesario que el personal se involucre, comprometa como equipo de trabajo y establezca relaciones armoniosas que, de algún modo, también satisfagan intereses personales. Además, cabe señalar que los propósitos de cada departamento deben estar encaminados al objetivo general.

Impersonalidad del mando

Todo el personal debe estar en el entendido de que la autoridad y el mando son resultado de una necesidad. En este sentido, las órdenes no deben verse como

⁵⁸ Lourdes Munch Galindo, op. cit. p. 143



arbitrarias o resultado de la voluntad de algunos jefes; todas responden al cumplimiento de los objetivos.

Supervisión directa

Los jefes y subordinados deberán estar en constante comunicación para poder trabajar correctamente en la consecución de los objetivos, estar coordinados para la ejecución de planes y brindar apoyo para quien lo requiera.

De la vía jerárquica

Este principio es fundamental para evitar, en lo posible, los conflictos: respetar los niveles jerárquicos en la transmisión de órdenes mantiene a la organización en armonía.

Resolución del conflicto

Los conflictos deben resolverse cuando aparecen, de lo contrario, pueden llegar a ser incontrolables y desequilibrar toda la organización. Por esto, la resolución de conflictos debe ser considerada como una necesidad de cualquier organización.

Aprovechamiento del conflicto

Hablar de existencia de conflictos nos debe remitir a las alternativas para solucionarlos. Es importante hacer un análisis de nuevas soluciones y/o estrategias que nos permitan mejorar situaciones ya existentes.

5.3.1. Delegación de autoridad

Autoridad

La autoridad se define como la facultad formal en una organización que se le confiere a una persona, para poder dictar órdenes y que estas sean cumplidas por sus subordinados, encaminadas al logro de los objetivos. Como elementos de la autoridad encontramos al mando y la delegación.

Pueden existir diferentes tipos de autoridad en una organización, los más comunes se exponen a continuación:



- Formal. Cuando es conferida por la organización, emana de un superior para ser ejercida por otros individuos.
- Lineal. Es ejercida por un solo jefe sobre una persona o grupo.
- Funcional. Es ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones indistintas.
- Técnica o *staff*. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- Personal. Se origina de la personalidad del individuo.

Por su parte el mando se define como el ejercicio de la autoridad. Consiste en poner en acción las políticas de la organización. Como elementos del mando encontramos a las órdenes (orden es el ejercicio de la autoridad, a través de la cual, un superior le trasmite una indicación a un subordinado de que cierta actividad debe llevarse a cabo.) e instrucciones (Instrucción se define como las normas o procedimientos que habrán de observarse o aplicarse en situaciones que sean de carácter repetitivo).

Delegación

La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior a un subordinado. (Remitirse al punto 4.3.12)

Actividad de aprendizaje

A.5.2. Explica de qué manera se ejecuta la autoridad en tu centro de trabajo.

A.5.3. De acuerdo a tu experiencia menciona tres ventajas y tres desventajas de la delegación de autoridad.

5.3.2. Liderazgo

El liderazgo es una función necesaria para toda sociedad, llámese empresa, familia, escuela o grupo de amigos. A través de la historia, hemos aprendido como el hombre se agrupó en comunidades para subsistir y llevar a cabo acciones encaminadas hacia el progreso y el bienestar común, tuvo que tomar decisiones así como coordinar esfuerzos. En este contexto, siempre han surgido individuos



que se destacan por ejercer en todo momento la función de tomar decisiones y coordinar los esfuerzos en pro de un grupo social. A estos individuos se les ha calificado como líderes. El **liderazgo** juega un papel de gran importancia para la dirección, pues lo que se espera de un líder es que otros lo sigan, que persuada a los demás para que adopten objetivos definidos. Del papel que pueda desempeñar un líder dependerán muchas cosas. ¿Qué los hace destacar? ¿Qué explica esa química que los identifica con las personas, con los pueblos?, ¿Qué es entonces el liderazgo?

Es el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo.⁵⁹

Asimismo, el liderazgo esta relacionado con la personalidad y capacidad que posee un individuo para guiar y controlar a otros individuos, valiéndose del proceso de comunicación, para llegar al logro de una o varias metas. En todas las funciones administrativas es indispensable que este presente el liderazgo para poder entender mejor las relaciones interpersonales del grupo.

El liderazgo debe estudiarse desde dos enfoques:

1. Como **cualidad personal**. Por sus características, el individuo es considerado líder.
2. Como **función**. Es una actividad administrativa que le designa a un empleado la máxima autoridad de una organización.

Las características esenciales del liderazgo son:

- ❑ Es un fenómeno que se da en los grupos.
- ❑ Ayuda a entender el comportamiento de los individuos.
- ❑ Facilita la comunicación dentro del grupo.
- ❑ Contribuye a la reducción de la incertidumbre de los grupos.
- ❑ Es un proceso que facilita la consecución de objetivos.

⁵⁹ Harold Koontz, *Administración, una perspectiva global*, p. 716.



Actividad de aprendizaje

A.5.4. En media cuartilla describe la importancia del liderazgo en las empresas en la actualidad.

A.5.5. Realiza un cuadro comparativo identificando cuando menos cinco diferencias entre un administrador y un líder.

Modelos

➤ Teoría de rasgos

Esta teoría está basada en aspectos y características de la personalidad de los individuos.

Según sus autores, determinados individuos poseen una combinación de elementos (características) que los identifican y orientan a ser en líderes potenciales. De acuerdo con lo anterior, los líderes deben poseer las características siguientes:

- Inteligencia
- Decisión
- Sentido de percepción
- Auto confianza
- Proyectar confianza

Idalberto Chiavenato⁶⁰, en su libro *Introducción a la teoría general de la administración*, menciona como rasgos más comunes de los líderes los siguientes:

- ☺ Físicos: peso, apariencia y energía.
- ☺ Intelectuales: agresividad, entusiasmo, auto confianza y adaptabilidad.
- ☺ Sociales: habilidades administrativas e interpersonales y cooperación.
- ☺ Relacionados con la tarea: persistencia, iniciativa e impulso de realización.

Actividad de aprendizaje

⁶⁰ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la Administración*, p. 176



A.5.6. Menciona dos ventajas y dos desventajas de la aplicación de la teoría de rasgos.

➤ **Modelo de Blake y Mouton**

Este modelo, conocido también como la rejilla administrativa, consta de dos dimensiones:

- Preocupación por las personas.
- Preocupación por la producción.

De acuerdo con el estilo de liderazgo que se trate, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la organización. Además, los creadores de este modelo, determinaron que hay ochenta y un estilos de liderazgo. No obstante, cinco son los básicos:

1. Administración empobrecida. En este estilo no se pone atención ni a las personas ni a la producción; es decir, el personal no se hace partícipe ni responsable por sus funciones o tareas (1,1).
2. Administración en equipo. Es un estilo que da igual importancia a las personas que a la producción; equilibra las necesidades de producción de la empresa y las necesidades de los individuos (9,9).
3. Administración del club campestre. Se preocupa exclusivamente por las personas, la producción no está en sus necesidades. Fomenta un ambiente de tranquilidad y amabilidad para los individuos (1,9).
4. Administración autocrática de tarea. Sólo hay preocupación por sacar la producción; las personas no cuentan como tales: son operadores que producen (9,1).
5. Administración media. Este modelo representa el equilibrio entre la producción y las personas, quienes se sienten valoradas y moralmente estables, lo que permite que trabajen a gusto y en armonía, consiguiendo niveles de producción favorables para la empresa (5,5).



Veamos esta gráfica:



Figura 5.2. Modelo de Blake y Mouton

La matriz tiene dos dimensiones: preocupación por la gente y preocupación por la producción. La primera está encaminada a explicar y transmitir cómo la empresa considera a la gente como factor primordial a la producción. La segunda, se refiere a los procedimientos y procesos, la calidad de los servicios, *staff*, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción. Asimismo, esta matriz se interpreta en una forma amplia: incluye elementos como el nivel de compromiso personal hacia el logro de las metas y el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores; fundamenta la responsabilidad en la confianza más que en la obediencia, las buenas relaciones de trabajo y la obtención de relaciones interpersonales satisfactorias.

➤ Modelo de contingencias

Fred E. Fiedler y sus colaboradores expusieron la teoría de contingencia de liderazgo.

Ellos sostienen que los individuos se convierten en líderes no sólo por su **personalidad**, sino también por factores de carácter situacional y por su interacción con otros líderes y miembros del grupo.



Fiedler elaboró la llamada escala del compañero menos apreciado o preferido (CMA) para identificar los estilos del liderazgo. Sostuvo que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o en las relaciones. Los describimos a continuación:

- Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA (es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos), se preocupan primordialmente por el éxito de su tarea.
- Las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con CMA alta) se les considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

El eje horizontal está dividido en las ocho situaciones de control. Cada una representa una combinación única de relaciones líder-miembro, estructura de tarea y poder de posición. El eje vertical indica el nivel de eficacia del líder. En el cuadrante enmarcado entre ambos ejes aparecen las líneas que señalan las situaciones en las que se predice que los líderes con baja CMA (línea de puntos) y los de alta CMA (línea de trazo sólido) serán eficientes. En situaciones en las que el líder tiene alto grado de control, se plantea la hipótesis de que los líderes concentrados en la tarea (baja CMA) serán más eficaces que los que ponen atención en las relaciones (alta CMA). Bajo condiciones de control moderado, se predice un mayor desempeño de los líderes centrados en las relaciones interpersonales. Finalmente, se establece que los líderes de baja CMA centrados en la tarea serán más eficaces en condiciones de bajo nivel de control.

➤ **Modelo situacional**

Este modelo, al igual que el de camino-meta, propone que los líderes modifiquen su conducta de acuerdo con la situación.



Hersey y Blanchard, creadores de esta perspectiva, basan su teoría en la madurez de conducta que demuestran los individuos o grupos al asumir su responsabilidad. Este modelo puede ser comparado con la rejilla administrativa, en cuanto al modo de establecer los tipos de liderazgo. Veamos:

ESTILOS DE LIDERAZGO	TIPOS DE SUBORDINADOS EN TÉRMINOS DE MADUREZ
Ordenar	No tienen disposición ni son capaces. Es un estilo que muestra bajos niveles de madurez en los subordinados: la autoridad debe darles órdenes e instrucciones precisas. En este caso, los empleados casi no fomentan las relaciones intergrupales y el compañerismo; la atención se acentúa en las tareas a realizar.
Venta	No pueden pero quieren. En este enfoque se incluyen los empleados que no pueden pero quieren tomar conciencia de su responsabilidad de hacer algo: requieren sentir apoyo de los demás.
Participación	Pueden pero no quieren. Es para los empleados que muestran poco interés tanto en la tarea como en las relaciones, “pueden pero no quieren”; requieren sentir empatía por parte de los jefes.
Delegación	Pueden y quieren. Se aplica en conductas poco orientadas a las relaciones y a la tarea; es decir, en las personas que pueden y quieren asumir su responsabilidad; no requieren mucha dirección ni apoyo: se encuentran autocomprometidos.

Cuadro 5.1. Estilos de liderazgo.

➤ **Camino-meta**

La teoría de camino-meta fue propuesta en la década de los 70's por Evans y House. Estos autores proponen que los líderes serán eficaces siempre y cuando



brinden apoyo a los subordinados, de tal manera que les sea claro el proceso que deben realizar; esto constituye una fuente importante de motivación.

Los cuatro líderes que House y Evans identifican son:

1. **Directivo. Orienta** a los empleados sobre que debería hacerse y como, programando el trabajo y manteniendo los estándares de rendimiento.
2. **De apoyo.** Se preocupa por el bienestar y las necesidades de los empleados, mostrándose amigable, asequible a todos y tratándolos como iguales.
3. **Participativo.** Consulta con los empleados y al decidir toma en consideración sus ideas.
4. **Centrado en el logro.** Motiva al personal a lograr el máximo rendimiento, estableciendo objetivos estimulantes, realizando la excelencia y demostrando confianza en las capacidades de los empleados.

Actividad de aprendizaje

- A.5.7.** Realiza un cuadro sinóptico de los estilos de liderazgo, que estudiaste, posteriormente entrevista a un gerente sobre la forma en que se conduce con su personal, en función de su respuesta, determina a que estilo de liderazgo pertenece. Argumenta por escrito tu trabajo
- A.5.8.** Escoge a dos jefes de gobierno, analiza el estilo de liderazgo de cada uno, di cuál te parece más adecuado y por qué.

5.3.3. Motivación

El término motivación puede abordarse desde diferentes perspectivas, dependiendo de las necesidades del individuo.

Motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.⁶¹

⁶¹ *Ibidem*, p. 502



Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. 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.⁶²

Otros términos asociados con este concepto son: **motivación para realizarse** (realización personal por sí mismo) y **motivación por el poder** (satisfacción de controlar a los demás, es decir, persuadirlos de tal manera que hagan las cosas como lo pide la dirección).

La motivación al personal es por demás un punto importantísimo en toda organización. El bienestar del personal y satisfacción (intereses personales) son condiciones sin discusión para que trabaje mejor y alcance resultados óptimos.

Actividad de aprendizaje

A.5.9. Menciona tres formas que emplean en tu centro de trabajo para motivar a los empleados.

Teorías

➤ **Abraham Maslow**

Su teoría la presenta en un orden clasificado en una “escala de necesidades humanas”, donde a medida que se satisface un grupo de necesidades o nivel, el siguiente se vuelve la meta a alcanzar.

Los dos primeros niveles se consideran primarios o de orden inferior y los tres siguientes, secundarios o de orden superior, estos no adquieren relevancia para el individuo, hasta satisface los primarios llamados también de naturaleza psicológica.

Nivel primario: La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow establece que todo ser humano tiene necesidades básicas:

⁶² L. Münch, *op. cit.*, p. 156



- ✍ Fisiológicas (alimentos, vestido, refugio, satisfacción sexual, etcétera). Guardan relación estrecha con la supervivencia del hombre.
- ✍ De seguridad (protección contra daños y amenazas). Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, el ser humano empieza a protegerse en su grupo de trabajo, incluso a buscar seguridad en su fuente de empleo.

Segundo nivel o **secundario**:

- ✍ Sociales (amistad, aceptación, afecto, sensación de pertenencia).
- ✍ Estima (reconocimientos, autoestima, autonomía y logros).
- ✍ Autorrealización (impulso para lograr objetivos, crecimiento, etcétera).

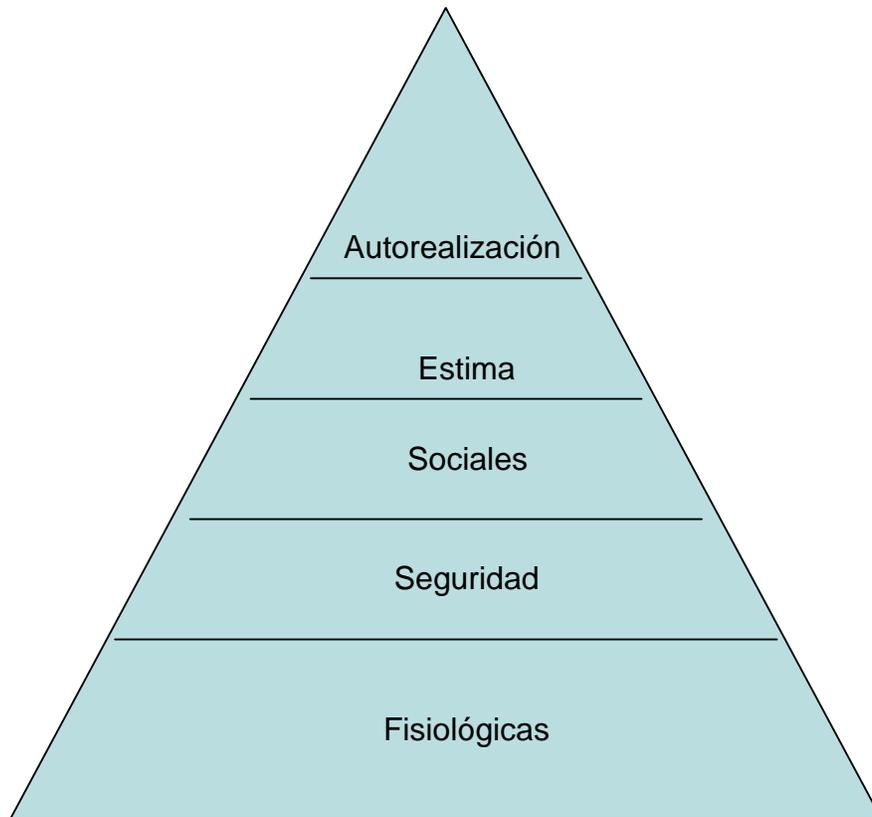


Figura 5.3. Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Abraham

➤ **David McClelland**

Este autor investigó a gerentes y ejecutivos exitosos en empresas de primer mundo y los comparó con los de entidades tercermundistas, así formuló su teoría

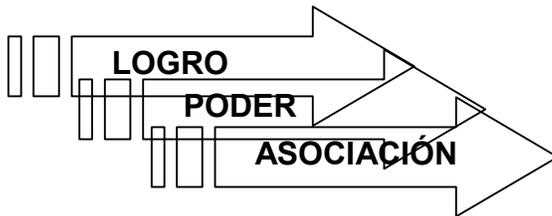


de necesidades, enfocada fundamentalmente a tres aspectos: logro o realización, poder y afiliación (asociación).

Necesidad de logro o realización.	Es el deseo de alcanzar la meta, el impulso de sobresalir y tener logros en relación con un conjunto de normas: luchar por tener éxito.
Necesidad de poder.	Consiste en sentir que las demás personas hacen lo que uno desea.
Necesidad de afiliación.	Consiste en el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Estos requerimientos también son considerados como impulsores para los individuos, ya que se ha demostrado que si están presentes y son satisfechos, las empresas se organizan y funcionan mejor.

¿Qué nos impulsa?



McClelland investigó ampliamente la necesidad de logro o realización, argumentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, a realizar bien las tareas y a llegar a ser los mejores en lo que emprendan; no los mueve la recompensa, sino la satisfacción por alcanzar lo propuesto.

Según McClelland, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir grandes responsabilidades, correr riesgos y fijarse metas. Asimismo, este tipo de ejecutivos tiene gran necesidad de logro; mucho más que los ineficientes quienes tienden a desarrollar más su requerimiento de afiliación (por eso, les interesa más sociabilizar que realizar bien sus tareas).



➤ **Federick Herzberg**

Este autor propone la llamada **teoría de los dos factores de la motivación**. Como todas las teorías con este enfoque, tiene como objetivo encontrar los factores que favorecen e incrementan la motivación para el mejor desempeño de las personas en la empresa

Según Herzberg en el comportamiento de las personas intervienen dos factores:

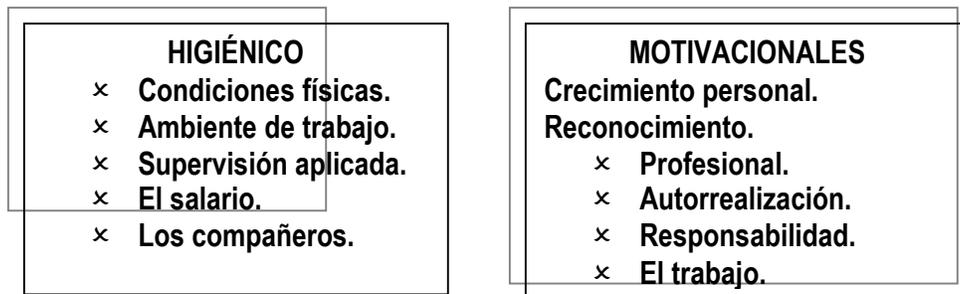


Figura 5.4. Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

- **Factores higiénicos** (o extrínsecos). Cuando éstos no son buenos provocan insatisfacción; sin embargo, si están presentes de manera favorable, tampoco producen satisfacción.
- **Factores motivacionales** (o intrínsecos). Están ligados directamente con el individuo, sus funciones, tareas y cargos. Cuando son óptimos, ocasionan satisfacción plena en el individuo; a diferencia de los higiénicos, si no están presentes causan insatisfacción.

Si se desea mantener y motivar a la gente en su puesto, según Herzberg, hay que poner énfasis en los logros, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad y el crecimiento. Éstos son los factores que verdaderamente motivan y satisfacen.

➤ **Víctor H. Vroom**

Vroom propone la teoría de las expectativas de la modificación de la conducta.



Esta teoría pone énfasis en el reconocimiento de ciertas necesidades y motivaciones de carácter personal e individual. Propone que para que el personal desempeñe bien sus actividades debe conocer el valor de las mismas y que le aporta él a su trabajo para llegar a la meta planteada

Para explicar su teoría, Vroom propuso esta fórmula:

$$\text{Fuerza} = \text{valencia} \times \text{expectativa}$$

En donde:

- Fuerza es el grado de motivación que tenga la persona.
- Valencia es la preferencia que da la persona al resultado.
- Expectativa es el grado de probabilidad que tiene la acción en su participación para alcanzar la meta.

Actividad de aprendizaje

- A.5.10.** Enlista las necesidades humanas que pueden satisfacerse en el trabajo y determina según tu criterio la forma de lograr esa satisfacción.⁶³
- A.5.11.** Según la teoría de Herzberg, menciona dos factores que te producen insatisfacción en tu trabajo.
- A.5.12.** Compara la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de A. Maslow con la Teoría de la Higiene y Seguridad de F. Herzberg y determina sus similitudes⁶⁴, analízalas y redacta en una cuartilla tu punto de vista con respecto a ¿por qué ambos le dan importancia a esas necesidades, y como podrían repercutir en la organización?

Comunicación

La comunicación es un **proceso mediante** el cual se trasmite e intercambia información –verbal, escrita, gráfica o conductual– con un grupo. Abarca desde una simple conversación hasta sistemas de información más complejos. Y su

⁶³ Xenia Mora Cloquell, *Guía de estudio para la asignatura de Administración II*, pág. 41.

⁶⁴ *Idem.*



importancia radica en la vinculación que establece entre la organización y las personas

La comunicación se clasifica de la manera siguiente:

- ⇒ Formal. Fluye a través de los canales o estructuras formales de la organización (oficios, manuales, etcétera).
- ⇒ Informal. Se da a través de los grupos informales (comentarios, opiniones etc.).

A su vez, estos tipos de comunicación pueden ser:

- ☞ Verticales. De arriba hacia abajo (superior-subordinado).
- ☞ Horizontales. Entre jefaturas del mismo rango (subjefe-subjefe).
- ☞ Verbales. El mensaje se trasmite de forma oral.
- ☞ Escritos. Mediante un documento escrito (memo, oficio, etcétera).

Para que pueda establecerse una adecuada comunicación, ésta debe ser clara e integral (equilibrada, moderada, difundida correctamente). Además, se debe considerar, utilizar y aprovechar la comunicación informal dentro de la organización.

A su vez, la comunicación puede ser ascendente, descendente, horizontal, formal e informal.

➤ **Proceso**

Dentro de la comunicación, hay diferentes procesos; pero todos los modelos coinciden en tres elementos:

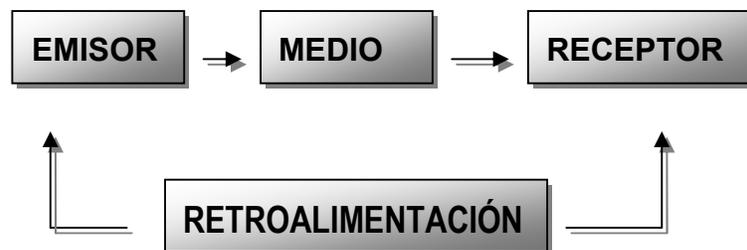


Figura 5.5. Proceso de la comunicación



- Emisor. Es quien envía la información (los símbolos, ideas, palabras o gestos) a un receptor. (Dependiendo la forma en que se maneje el lenguaje, este ayudará a que el receptor entienda mejor el mensaje).
- Medio (canal de transmisión). Enlaza al emisor y al receptor. Los medios más utilizados son la voz (reuniones, juntas...), gestos, teléfono, carta, correo electrónico, fax, etcétera.
- Receptor. Es quien decodifica la información; es decir, traduce e interpreta el mensaje. (La decodificación marca el éxito o el fracaso de la comunicación).
- Retroinformación. Son los mensajes que el receptor envía al emisor para valorar si la información fue recibida y comprendida en la forma esperada. La comunicación debe fluir de forma ascendente y descendente.

➤ **Barreras**

Son obstáculos que limitan el entendimiento de los mensajes:

- ☞ Percepciones diferentes. Cada uno de nosotros percibimos y entendemos la información de manera diferente, debido a que tenemos diferentes conocimientos y experiencias, por ello reaccionamos de maneras distintas al recibir la información.
- ☞ Lenguaje diferente. Esta barrera es muy común; tanto el emisor como el receptor deben manejar el mismo lenguaje, si no es imposible la comunicación.
- ☞ Ruido. Son distorsiones que ocasionan que la información no se entienda correctamente, puede ser físico (por ejemplo, distorsiones en los aparatos transmisores).
- ☞ Emociones. Los sentimientos influyen de tal manera que pueden distorsionar el mensaje original.
- ☞ Incongruencia entre la comunicación verbal y la corporal. Regularmente, no hay correspondencia entre nuestras palabras y gestos.



- ☞ Desconfianza de parte del receptor. En este caso, dependerá del grado jerárquico que emita la información para que sea aceptada.
- ☞ Relación personal emisor-receptor (*rapport*).
- ☞ Barrera transcultural. Por ejemplo, las empresas transnacionales, suelen utilizar idiomas diferentes.

➤ **Clasificación**

Las formas más comunes de la comunicación empresarial son:

- Descendente-formal. Se da desde cualquier nivel jerárquico, siempre hacia abajo.
- Ascendente-formal. Se da siempre hacia arriba, desde cualquier puesto de la organización.
- Horizontal-formal. Opera principalmente en el mismo nivel, es departamental.
- Informal. No sigue las líneas formales de una estructura formal y se establece en grupos que comparten los mismos intereses personales.

➤ **Comunicación organizacional**

La comunicación dentro de las organizaciones es un proceso difícil y complejo. Se da en pequeños grupos; puede ser interpersonal, verbal, no verbal, colectiva o presentar otras formas que se autoricen en la organización. Independientemente del método de comunicación que se utilice, el objetivo es que todos los empleados reciban la información como se planea en los niveles directivos.

Asimismo, la comunicación es un medio para identificar objetivos, colaborar en la capacitación de los empleados, influir en los demás, satisfacer intereses personales y contribuir en el logro de los propósitos organizacionales.

➤ **La comunicación en la supervisión**

Si los jefes emplean instrumentos de medición objetivos para realizar las evaluaciones y aplicar las correcciones necesarias, no están garantizando la conformidad de sus subordinados. Lo más conveniente es establecer un sistema de comunicación entre jefes y subordinados que permita crear una atmósfera de



interés bilateral. Asimismo, en todas las etapas del proceso administrativo, debe existir un buen sistema de comunicación que permita que todos se sientan parte de la organización.

Actividad de aprendizaje

A.5.13. Explica el papel que juega la comunicación informal en las organizaciones.

A.5.14. De las barreras de la comunicación, ¿cuál es la más frecuente en las organizaciones? ¿Por qué?

A.5.15. De acuerdo a lo que estudiaste en los apuntes, analiza el video “Cambiando de actitudes a través de la comunicación”⁶⁵ y contesta las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son las principales tareas que debe desempeñar un administrador para cambiar la actitud de las personas en la organización?
- b) ¿Qué papel debe jugar el administrador para que ese cambio de actitud, vaya hacia donde la organización desea?

5.3.6. Toma de decisiones (Ver tema 3. La Planeación, subtema 3.2.7)

5.4. Herramientas y técnicas de la dirección

A continuación se explican de forma breve las más utilizadas.

Redes: Son parte integrante de la teoría de los grafos, el CPM (*Critical Path Method*) y el PERT (*Program Evaluation Review Technique*) son gráficos de flechas que tienen como finalidad identificar los caminos posibles para el logro del objetivo, considerando el tiempo y el costo estimado o proyectado.

Líneas de espera: También conocida como teoría de colas, busca la reducción de tiempos en relación a amontonamientos, aglomeraciones y esperas. En el texto

⁶⁵ El video se encuentra disponible en el departamento de Métodos audiovisuales de la FCA; su clave es 86-B.



Introducción general a la teoría de la administración de Idalberto Chiavennato se listan como elementos de la teoría de colas los siguientes:

- Tiempo de espera de los clientes.
- Número de clientes en la fila.
- La razón entre el tiempo de espera y el tiempo de prestación del servicio.

Teoría de juegos: Comprende una formulación matemática para el manejo de los conflictos en una organización, no todos los conflictos pueden ser manejados con esta teoría, la aplicación de ésta es posible cuando se cumplen las siguientes características:

- Se conoce el número de personas involucradas.
- Se conoce plenamente las diferencias alternativas a seguir.
- Las partes involucradas están conscientes del carácter competitivo de ésta

Los árboles de decisión: son gráficos que nos muestran las soluciones alternas que existen para resolver un problema.

Bibliografía del tema 5

CERTO, Samuel, *Administración Moderna*, México, Ed. Interamericana, 2002, 628 pp. (237-239; 378-395)

DÍEZ de Castro Emilio Pablo (et al), *Administración y dirección*, España, Ed. McGraw Hill, 2001, 525 pp. (159-176; 427-449)

HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio, *Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*, México, Ed. McGraw Hill, 2002, 469 pp. (315–316)

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz, *Administración*, México, McGraw Hill, (9ª. Edición), 1990, 747 pp.

MUNCH Galindo, Lourdes (et al), *Fundamentos de Administración*, México, Ed. Trillas, 2002, 240 pp.m (147-152)

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, 3º ed., México, ECAFSA, 1998, 730 pp. (465-486)



Actividad de aprendizaje

- A.5.16.** Lee, analiza y resuelve el caso práctico de la unidad V del libro *Fundamentos de Administración, casos y prácticas* de Lourdes Münch Galindo, Pág. 158, incisos 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11 y 12.
- A.5.17.** Lee, analiza y resuelve el caso práctico que se presenta en las páginas 145-148 del libro *Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio* de Petra Hernández Pérez.

Cuestionario de autoevaluación

1. Define en qué consiste la dirección.
2. Define en qué consiste la naturaleza y propósito de la dirección.
3. Enumera y explica brevemente los principios de la dirección.
4. Define los siguientes elementos o etapas de la dirección.
 - a) Liderazgo
 - b) Motivación
 - c) Comunicación
 - d) Toma de decisiones.
 - e) Supervisión
5. ¿Cuáles son las características del liderazgo?
6. Explica una de las principales teorías del liderazgo (Blake y Mouton).
7. Explica una de las principales teorías de la motivación (Abraham Maslow).
8. Menciona las funciones del supervisor.
9. Explica en qué consiste el proceso de la comunicación y cada uno de sus elementos.
10. ¿Cuáles son las barreras u obstáculos que limitan el entendimiento de los mensajes?
11. ¿Cuáles son las formas más comunes de la comunicación?
12. Define ¿qué es la autoridad?
13. Di cuáles son los tipos de autoridad
14. ¿Cuáles son los elementos de la autoridad?
15. ¿Qué importancia tiene la dirección?



16. Define ¿qué es la delegación de autoridad?
17. Explica en qué consiste el proceso de delegación de la autoridad.
18. ¿Qué es la integración?
19. ¿Cuáles son las etapas de la integración?
20. ¿Cuál es el proceso de dirección según Rodríguez y Valencia?
21. ¿Cuáles son los elementos del mando?
22. Define el concepto de orden e instrucción.

Examen de autoevaluación

Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):

- ___1. La naturaleza de la Dirección es la de ejercer una influencia en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- ___2. La Dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.
- ___3. Las etapas de la Dirección son el reclutamiento, selección, introducción o inducción, capacitación y desarrollo.
- ___4. La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas.
- ___5. La integración es 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.
- ___6. La motivación es el arte de trabajar con un grupo de personas, sobre las que se ejerce autoridad, encaminada a obtener de ellos su máxima eficiencia, es un esfuerzo combinado para llevar a un buen cumplimiento su trabajo.
- ___7. La comunicación es el proceso a través del cual se trasmite y recibe información en un grupo social, o bien, es un proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas.



- ___8. La supervisión es el trabajo que realiza un administrador para inspirarse, animarse a impulsar a sus subordinados.
- ___9. La autoridad es la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.
- ___10. La delegación de autoridad es la facultad de que esta embestida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para realizar aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.
- ___11. El liderazgo es la habilidad para persuadir a otros, a que busquen con entusiasmo objetivos definidos.
- ___12. Los tipos de liderazgo de acuerdo a Blake y Mouton son: Administración empobrecida (1,1), Administración en equipo (9,9), Administración del club campestre (1,9), Administración autocrática de tarea (9,1) y Administración media (9,1).
- ___13. Las etapas de la integración son la supervisión, comunicación, motivación, y toma de decisiones.
- ___14. Los tipos de autoridad son el formal, lineal, funcional, técnica, staff o personal.
- ___15. En su teoría de necesidades, Abraham Maslow menciona únicamente las necesidades secundarias que tiene el ser humano, considera las necesidades de logro, de poder y de afiliación.
- ___16. La teoría de necesidades, David McClelland consiste en clasificar a las necesidades humanas en cinco grandes grupos: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima, de autorrealización.
- ___17. La teoría de Vroom considera que el esfuerzo de las personas está relacionado con las expectativas para obtener un premio o satisfacción, la motivación está relacionada con la necesidad que se tenga de satisfacer las expectativas.



- ___18. Las variables del modelo de liderazgo de Fredler son: la relación entre el líder y el individuo, el grado de la estructura de la tarea, el poder del puesto del líder.
- ___19. Las barreras de la comunicación son: Barreras de la fuente, Barreras del receptor.
- ___20. Los principios de la Dirección son: De la armonía del objetivo, impersonalidad del mando, supervisión directa, de la vía jerárquica, resolución del conflicto, aprovechamiento del conflicto.



TEMA 6 EL CONTROL

Objetivo particular

Al finalizar la unidad, el alumno definirá y analizará el control como una etapa que concluye el proceso administrativo, explicará su trascendencia al verificar que la organización cumpla con lo planeado y poder corregir a tiempo las desviaciones.

Temario detallado

- 6.1. Naturaleza y propósito del control
- 6.2. Conceptos básicos
- 6.3. Proceso de control
 6. 3.1. Medición
 6. 3.2. Comparación
 6. 3.3. Acción administrativa
- 6.4. Tipos de control
- 6.5. Sistema de información administrativa (SIA)
- 6.6. Herramientas y técnicas del control

Introducción

Llegamos al control como última etapa del proceso administrativo, pero recuerda que sólo para fines didácticos, pues ya vimos que éstas pueden darse de manera simultánea. En esta unidad estudiarás el control como función administrativa que permite medir el desempeño organizacional para asegurarse de que las actividades realmente se adecuaron a los planes propuestos en la etapa de planeación e identificar posibles desviaciones y corregirlas, a fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa; todo esto, con base en estándares establecidos para llevar a cabo esta etapa del proceso administrativo.

Así entonces, las medidas de control nos permiten verificar si la planeación, la organización y la dirección, están generando resultados en la consecución de los objetivos. Estas medidas de control pueden establecerse en diferentes fases del



trabajo: antes (control preventivo), durante (control concurrente) y después (control posterior) de realizar las actividades. También, el control es parte importante de la administración, ya que evidencia si la organización cuenta con la estructura organizacional, el personal y la dirección adecuados; sin control no podemos verificar la situación real ni determinar si se está haciendo lo correcto. El control debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes dentro de una organización.

Como herramienta para medir y corregir el desempeño de las funciones de una organización, el control tiene como propósito ayudar a los administradores al mejor logro de los objetivos y planes, medir resultados, establecer medidas correctivas, identificar desviaciones, limitar acciones y generar información para la toma de decisiones.

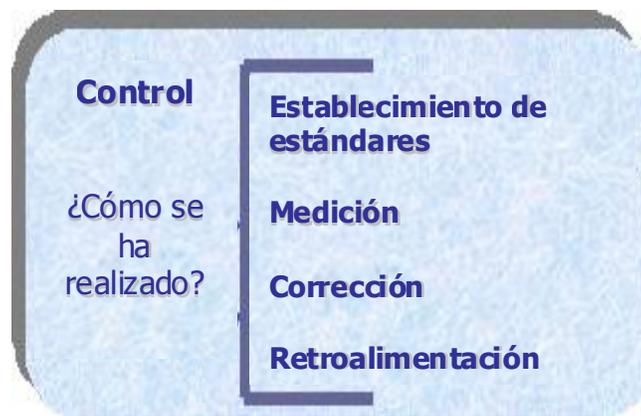


Figura 6.1. Esquema general del control con sus elementos

Actividad de aprendizaje

A.6.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.

6.1. Naturaleza y propósito del control

Como función del **proceso administrativo**, la naturaleza del control consiste en supervisar todos los niveles de la organización mediante mecanismo para evaluar



el trabajo que se realizó en la planeación, organización y dirección. El control debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes dentro de una organización.

Como función del proceso administrativo, la naturaleza del control consiste en supervisar todos los niveles de la organización mediante mecanismo para evaluar el trabajo que se realizó en la planeación, organización y dirección. El control debe aplicarse sobre todas las actividades y personas encargadas de ejecutar planes dentro de una organización.

Como herramienta para medir y corregir el desempeño de las funciones de una organización, el control tiene como propósito ayudar a los administradores al mejor logro de los objetivos y planes.

Las medidas de control nos permiten verificar que el desarrollo de lo planeado se ha cumplido. Éstas pueden establecerse en diferentes etapas del trabajo: antes, durante y después de realizar las actividades. Asimismo, el control es parte importante de la administración, ya que nos permite determinar si tenemos la estructura organizacional, el personal y la dirección adecuados; definitivamente, sin control no podemos verificar la situación real ni determinar si estamos haciendo lo correcto.

6.2. Conceptos básicos

El **control** es considerado como la función administrativa que consiste en medir, corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes; esto implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.⁶⁶

⁶⁶ H. Koontz, *op. cit.*, p. 796.



Según Lourdes Münch Galindo, es la evaluación así como medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever situaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.⁶⁷

Con base en las definiciones anteriores, podemos establecer los siguientes propósitos del control:

- ❑ Medir resultados
- ❑ Establecer medidas correctivas
- ❑ Identificar desviaciones
- ❑ Limitar las acciones
- ❑ Generar información para la toma de decisiones

➤ **Objetivos del control**

El control tiene como objetivo detectar errores y desviaciones a tiempo, para corregir las fallas en el momento justo, aplicando para ello, los mecanismos de control adecuados según sea el caso. A través del control podemos valorar los objetivos previstos en la planeación, por lo que el control debe ser efectivo y eficiente, para esto debe contar con las siguientes características:

Debe ser oportuno. Si hablamos de que lo ideal es detectar las desviaciones antes de que ocurran, la función del control es informar de inmediato cualquier situación.

Debe ser accesible. Las medidas que se establezcan deben ser de fácil entendimiento.

Deben ubicarse. Los controles no se pueden establecer en toda la empresa, por lo que se deben ubicar estratégicamente en las áreas.

Deben reflejar a la organización. Los controles que se implementen deben estar acorde con el tamaño y necesidades de la organización.

⁶⁷ L. Münch, *op. cit.*, p. 172.



Dentro del control el término norma es fundamental por lo que es importante definirlo:

La norma es la **unidad de medida** cuya finalidad es servir de modelo para evaluar los resultados obtenidos. Las normas pueden ser cuantitativas y cualitativas.

La **norma** es la unidad de medida cuya finalidad es servir de modelo para evaluar los resultados obtenidos. Las normas pueden ser cuantitativas y cualitativas.

Asimismo, el control es importante ya que:

- Se aplica a todo.
- Nos permite introducir medidas correctivas.
- Refleja y proporciona información sobre la forma en que se están llevando a cabo los planes.
- Reduce tiempo y costos.
- Aumenta la productividad de todos los recursos.
- Compara los resultados de la actividad.
- Suministra información.
- Proporciona políticas y reglas.
- Suministra a los responsables.
- Conoce las causas que producen las desviaciones.

➤ **Principios del control de acuerdo a Lourdes Munch Galindo⁶⁸**

Equilibrio	El ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control aplicado. Es decir, al delegar la autoridad, debemos contar con las herramientas necesarias para verificar su buen funcionamiento.
De los objetivos	Los objetivos son el eje de toda organización; sin ellos, el control no existiría. No hay forma de controlar algo que no se ha determinado mediante el establecimiento de

⁶⁸ Lourdes Munch Galindo, op. cit. p.173



	objetivos: el control está en función de los objetivos.
De la oportunidad	El control debe aplicarse antes de que ocurran errores, con la finalidad de aplicar medidas correctivas oportunamente.
De las desviaciones	Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas de tal modo que se encuentre la situación que las originó, para evitar más errores en el futuro.
Costeabilidad	Para lograr una reducción de costo dentro del control es necesario identificar actividades y procedimientos específicos; es decir, aquellas actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.
De excepción	Este principio nos indica que el control debe ser aplicado preferentemente sobre las funciones y/o actividades representativas o estratégicas que colaboren al alcance de los objetivos, con la finalidad de reducir tiempos y costos.
De la función controlada	La persona que ejerce el control de una actividad no debe ser juez y parte. Es decir, no debe tener relación directa ni estar involucrado con las tareas que revisa.

De acuerdo con Harold Koontz, los principios de control pueden agruparse en tres categorías: según su propósito, naturaleza, estructura y proceso.⁶⁹

➤ **Según propósito y naturaleza**

Según la estructura

- ▮ **Principio de reflejo de planes.** Mientras más claros sean los planes, se contará con mejores diseños de control que responderán adecuadamente a las necesidades de los administradores.
- ▮ **Principio de adecuación organizacional.** En la medida en que una estructura organizacional sea más completa e integrada, y el diseño de control mejor –a fin de reflejar el punto de la estructura organizacional en la que recae la

⁶⁹ Koontz, *op. cit.*, p. 758.



responsabilidad sobre las acciones—, se facilitarán más los controles y la corrección de desviaciones respecto de los planes.

- ▮ **Principio de individualización de los controles.** Entre más comprensible sea la información que reciben los administradores sobre las técnicas de control, más las utilizarán y se obtendrán mejores resultados.

Según el proceso

- ▮ **Principio de normas.** El control requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas.
- ▮ **Principio de control de puntos críticos.** El control que es eficaz necesita poner atención especial en los puntos críticos para la evaluación del desempeño, con base en los planes trazados.
- ▮ **Principio de excepción.** En la medida que los administradores concentren más sus esfuerzos de control en excepciones administrativas, más eficientes serán los resultados.
- ▮ **Principio de flexibilidad de los controles.** Los controles deben ser flexibles, ya que si hay fallas o imprevistos no perderán su eficacia.
- ▮ **Principio de acción.** El control sólo se justifica si hay desviaciones respecto de los planes, que son corregidas mediante la planeación, organización, integración y una dirección adecuada.

6.3. Proceso del control

El control, considerado como parte final del proceso administrativo, ayuda a verificar el cumplimiento de objetivos y resultados. Al aplicarse, deben considerarse los factores siguientes:

Cuantitativos

- ◆ Cantidad. Se aplica en actividades donde el volumen es lo principal.
- ◆ Tiempo. Ayuda en la programación de fechas estimadas para el desarrollo de las actividades.



- ◆ Costo. Con este factor, se conocen los egresos realizados como indicadores de que se realizó una buena administración.

Cualitativos

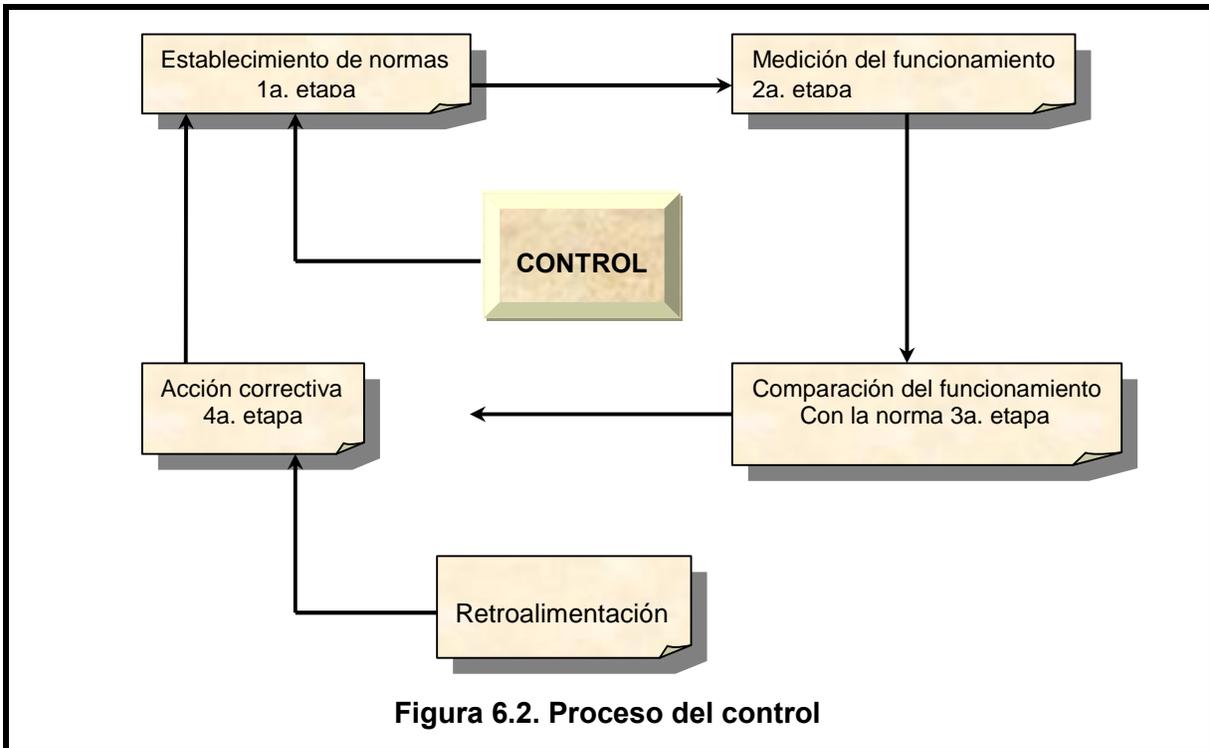
- ◆ Calidad. Es la combinación de esfuerzos para la realización de una actividad, con el objetivo de cubrirla eficientemente

El **proceso de control** podría establecerse de acuerdo a los siguientes pasos:

- Control.
- Establecimiento de estándares. El establecimiento de estándares está en función de los objetivos o metas que se trazaron desde la planeación. La clave está en que los objetivos o metas, estén perfectamente claros, es decir, que tengan exactitud, utilidad y fecha específica o límite.
- Medición de resultados. Consiste en comparar los resultados obtenidos con los estándares o normas establecidas con anterioridad. Si el resultado que arroje dicha medición corresponde a las normas establecidas, entonces podríamos hablar que estamos bajo una situación en la que todo esta bajo control.
- Corrección. Si al medir los resultados estos no cumplen o corresponden con los estándares establecidos, se deben tomar medidas correctivas que determinen un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización, según sea el caso.
- Retroalimentación. Para que el ciclo quede cubierto es necesaria la retroalimentación, ya que a través de ella se realizarán los ajustes necesarios para ajustar las actividades al sistema administrativo en global.

El proceso de control propuesto en el libro *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, de Joaquín Rodríguez y Valencia⁷⁰, consta de cuatro etapas:

⁷⁰ Joaquín Rodríguez y Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, Pág. 551 a la 562



Establecimiento de estándares

Estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control.

Los tipos de estándares que se deben utilizar son:

1. Estadísticos
2. Fijados por apreciación
3. Técnicamente elaborados

6.3.1. Medición

Primero, tenemos el establecimiento de normas. Éstas son la base para medir el desempeño real contra el esperado y reflejan la planeación de toda una empresa.

Hay diversas clasificaciones de normas, por ejemplo:

- Materiales
- De costos



- De productividad
- De publicidad
- De tiempo
- De ingresos
- De información etc.

En este contexto, la medición como etapa del proceso de control permite valorar el desempeño real de los objetivos establecidos. Pero no todas las actividades pueden ser medidas en términos estadísticos; hay diferentes alternativas

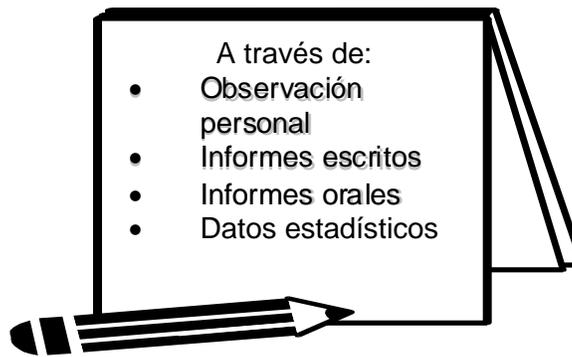


Figura 6.3 Alternativas de la medición

- Observación personal. Es la forma más simple y sencilla de medir, ya que sólo nos limitamos a observar si las actividades son realizadas de acuerdo con los lineamientos y normas preestablecidos.
- Informes escritos. Deben ser claros, oportunos, exactos y poco excesivos.
- Informes orales. Generalmente, se utilizan cuando el control va a medir actividades intangibles.
- Datos estadísticos. Este método permite tomar muestras de las actividades a evaluar –reduciendo así tiempo y costo para la empresa–, a sabiendas que ni los datos estadísticos son perfectos y exactos; de esta manera, se logra una mejor objetividad en la medición.



Actividad de aprendizaje

- A.6.2.** A partir del concepto de norma, elabora un grupo de ellas sobre un área que sea de tu interés, puede ser inclusive en el lugar donde laboras.
- A.6.3.** Entrevista a dos encargados de llevar a cabo el control en sus organizaciones, pregúntales ¿cuáles son las normas con las que miden el desempeño?, ¿cómo se miden estas?, ¿qué tan necesario y oportuno es contar con un reporte de desviaciones?

6.3.2. Comparación

La **comparación** se efectúa con la norma o base que se estableció y el funcionamiento aplicado. Luego, se debe distinguir un criterio para valorar que tan relevantes son las diferencias encontradas y tomar las acciones necesarias. Este proceso debe llevarse a cabo lo más cerca posible de la zona de trabajo.

Mediante esta inspección logramos saber en dónde y qué hay que corregir, contribuyendo a que las pérdidas sean menores. Cuando se comparan los resultados con la norma establecida y no tienen diferencia alguna, o su diferencia es mínima, no se requieren de inmediato las acciones de control; en caso contrario, es necesario aplicar una acción controladora y/o una valoración de los resultados que se están obteniendo para tomar decisiones en la aplicación de medidas de control.

6.3.3. Acción Administrativa

Es la última fase del proceso de control, en donde se observarán los alcances obtenidos para determinar qué tipo de acción se aplicará

- ☞ **Acción remediadora.** Implica encontrar la causa de la variación para eliminarla de la mejor forma posible, evitando cambios de procesos, métodos y procedimientos.
- ☞ **Acción correctiva.** Deben aplicarla quienes tienen autoridad sobre los procedimientos.



Al establecer medidas correctivas se da inicio a la retroalimentación, ya que vinculamos planeación y control.

Finalmente, podemos afirmar que para establecer un sistema de control es necesario.⁷¹

1. Contar con objetivos y estándares estables.
2. Que el personal clave comprenda y esté de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos. (Se debe tomar en cuenta que un sistema de control por sí solo no contribuye a la eficiencia).
4. Evaluar la efectividad de los controles:
 - ✍ Eliminando los que no sirven.
 - ✍ Simplificándolos.
 - ✍ Combinándolos para perfeccionarlos.

6.4. Tipos de control

En toda organización pueden establecerse controles para el seguimiento de las actividades. La autoridad determinará si desea ejercer el control durante la actividad, antes de llevarla a cabo o al finalizarla.

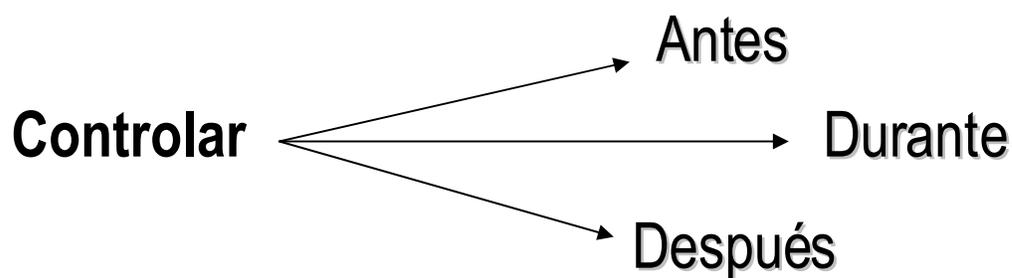


Figura 6.4. Tipos de control

⁷¹ Münch Galindo, *op. cit.*, p. 181.



➤ **Control previo (Antes)**

Para que este tipo de control funcione, se requiere que el encargado de aplicar el control, tenga información precisa y oportuna, debido a que su objetivo es adelantarse a los hechos (es decir, se lleva a cabo antes de la actividad). Este tipo de control tiene la ventaja de prever antes de la corrección.

Su utilización por las organizaciones no es tan frecuente como debiera y a veces no es tan aplicable para ciertas situaciones (las de mercado, por ejemplo).

➤ **Control concurrente (Durante)**

Permite corregir problemas antes de que crezcan y no puedan ser controlables o se eleven los costos de corrección, ya que se aplica durante el cumplimiento de la actividad. Este tipo de control es más común que el previo.

➤ **Control posterior a la retroalimentación (Después)**

Este tipo de control es el más común en toda organización; pero no es óptimo, puesto que las correcciones se llevan a cabo después de ocurridos los hechos.

Su mayor desventaja se presenta cuando el responsable que recibe la información no puede hacer mucho para solucionar el problema; no obstante, el resultado final puede retroalimentar una futura planeación.

Actividad de aprendizaje

A.6.4. Consulta el libro *Administración una perspectiva global* de Harold Koontz, capítulo 21, revise como se aplica el control en países como México, Estados Unidos y Japón. Elabora un cuadro comparativo y de acuerdo a tu criterio da un breve comentario al respecto.

A.6.5. Elige un organismo gubernamental federal e investiga en qué se basan sus mecanismos de control, sobre todo en la parte financiera.

A.6.6. Si se te contratara en una compañía para establecer un sistema de control eficaz, hecho a la medida de las actividades que se desarrollan en la empresa, ¿cómo lo harías?, ¿con qué información necesitarías contar?



6.5. Sistemas de información administrativa

El sistema de información administrativa (MIS), de carácter formal, tiene como finalidad apoyar a la gerencia con información necesaria para la correcta toma de decisiones.

Desde un punto de vista más técnico, un Sistema de Información Gerencial (SIG) o Sistemas de Información Administrativa (MIS, por sus siglas en inglés), es un sistema de cómputo administrativo que realiza una combinación de datos, herramientas de carácter analítico y modelos para apoyar la correcta toma de decisiones. Tiene como finalidad apoyar a los gerentes con información para que pueda tomar decisiones. Dicha información se traduce en reportes o resúmenes con cierta periodicidad de actividades rutinarias, lo que hace que trabajen bajo el soporte de situaciones bien estructuradas (consiste en que los usuarios conozcan por anticipado los factores a considerar, así como las variables más significativas que pueden influir sobre un resultado); por lo que permiten anticipar requerimientos de información al trabajar sobre información que ya fue preparada y se presenta mediante un formato diseñado de antemano, es decir, se va alimentando la base de datos con información nueva. Finalmente, para la implementación de un Sistema de Información Gerencial, es de vital importancia considerar que el tener la información oportuna no es contar con la última factura o última transacción, va mucho más allá. La información gerencial se produce con base en documentos históricos tendientes al análisis y sobre proyecciones futuras. También se hace necesario contar con indicadores como tasa de cambio, interés bancario, presupuestos etc. Esta es la clave: el establecimiento de indicadores, que nos permitan valorar y sobre todo medir como va caminando la empresa hacia el logro de los objetivos (ver figura 6.5.).

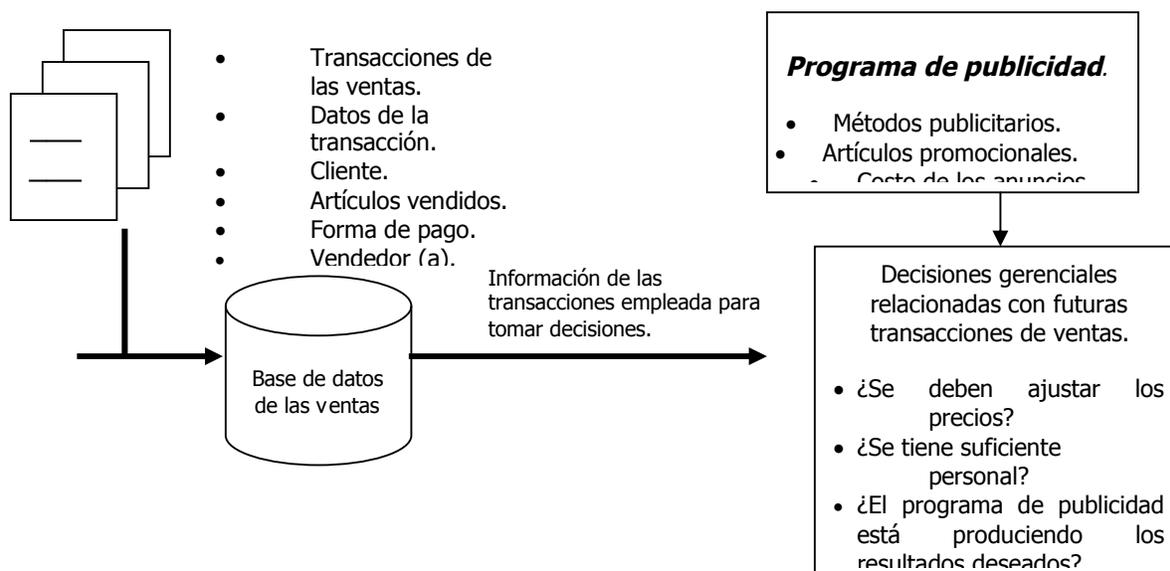


Figura 6.5. Ejemplo de las decisiones de la administración de ventas se basan en los datos de las transacciones de las ventas⁷²

Para establecer un sistema de información de esta naturaleza se requiere:

- Analizar las necesidades de la empresa.
- Desarrollar bases de información que faciliten el funcionamiento de la empresa.
- Diseñar estrategias adecuadas para su procesamiento.
- Crear un archivo idóneo para el almacenamiento de la información.⁷³

Si se cuenta con un buen sistema de información, todos los departamentos podrán tener diferentes reportes, entre otros:

- ✍ De las tasas de rotación de personal.
- ✍ Del personal, según edad, sexo, ocupación e ingresos.
- ✍ De los niveles que guardan los inventarios.
- ✍ De ventas.
- ✍ De asistencia.
- ✍ De ingresos y egresos etc.

⁷² James Senn, *Sistemas de Información para la Administración*, pág. 13

⁷³ Texto tomado de los *apuntes de informática básica* plan de estudios 2005.



6.6. Herramientas y técnicas del control

Para efectos de este trabajo, sólo explicaremos los más utilizados en las organizaciones:

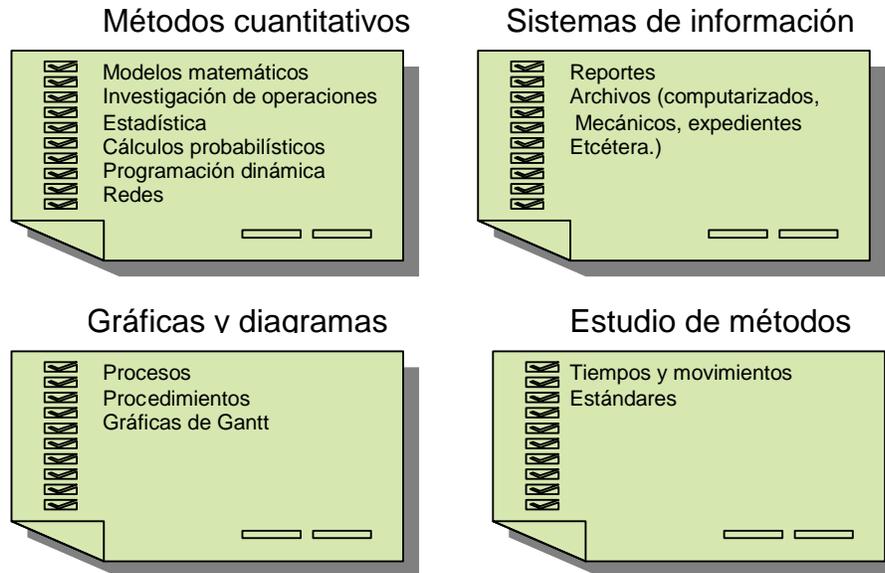


Figura 6.6. Herramientas de control

1. Sistemas de información. Son los medios que proporcionan información a los administradores para conocer el funcionamiento de todas las actividades y cargos de la organización.
2. Reportes e informes. Varían de una organización a otra; pero los más comunes son:
 - Reportes de información.
 - Informes de control (son utilizados en forma continua para el control de operaciones diarias).
3. Formas. Son documentos impresos utilizados para el registro de actividades relativas a cada departamento. Su importancia radica en que facilitan la transmisión de información.
4. Redes. Son una de las herramientas más importantes en la administración, ya que pueden aplicarse a todo tipo de empresa, sin importar su tamaño ni actividad. Los métodos más comunes utilizados por las redes son:



- Pert. Se basa en la utilización de tres tiempos para el desarrollo de una actividad: pesimista, optimista y muy probable.
 - CPM. Sólo emplea una estimación de tiempo.
5. Investigación de operaciones. Este modelo refleja variables y restricciones en diferentes situaciones así como en las repercusiones sobre los objetivos y metas. Su objetivo principal es optimizar todos los recursos a través de la utilización del método científico.
 6. Gráficas de Gantt. Este método se basa en el uso de gráficas de barras para indicar los tiempos estimados y reales para llevar a cabo una o varias tareas.

Bibliografía del tema 6

BARAJAS Medina Jorge, *Curso Introductorio a la Administración*, México, Ed. Trillas, 2000, 195 pp. (106-118)

HAMPTON, David Jr, *Administración*, México, Mc Graw Hill, 3ª. Ed., segunda en español, 1994. (741-761)

MUNCH Galindo, Lourdes (et al), *Fundamentos de Administración*, México, Ed. Trillas, 2002, 240 pp. (171-240)

Sitios de interés

Sitio	Descripción
http://www.monografias.com/	En esta página encontrarás apuntes e información referente al control.
http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema6_1.htm	En esta página encontrarás aspectos importantes del control, qué es, sus etapas etc.

Actividad de aprendizaje

- A.6.7.** Lee, analiza y resuelve el caso práctico que se presenta en las páginas 164-165 del libro *Administración Aplicada ejercicios y casos de estudio* de Petra Hernández Pérez



A.6.8. Lee, analiza y resuelve el caso práctico de la unidad VI del libro *Fundamentos de Administración, casos y prácticas* de Lourdes Münch Galindo, Pág. 168, incisos 1, 3,6 y 8.

Cuestionario de Autoevaluación

- 1) ¿Qué es el control?
- 2) Define ¿en qué consiste la naturaleza y propósito del control?
- 3) ¿Cuáles son las actividades que realiza el control?
- 4) Enumera las características del control.
- 5) ¿Por qué es importante el control?
- 6) Enumera y explica brevemente los principios del control.
- 7) ¿Qué factores cuantitativos y cualitativos se deben considerar al aplicar el proceso del control?
- 8) En qué consiste la medición, comparación, acción administrativa y norma.
- 9) ¿Cuándo debe aplicarse el control?
- 10) ¿Cuáles son los tipos de control y en qué consiste cada uno?
- 11) ¿Qué son las acciones correctivas?
- 12) Define el concepto de Sistema de Información Administrativa.
- 13) ¿Cuáles son los requerimientos para establecer un MIS?
- 14) Define lo que es un Sistema de Apoyo a las Decisiones.
- 15) ¿Cuáles son las herramientas o técnicas del control?
- 16) ¿Por qué algunas técnicas o herramientas del control se presentan tanto en la planeación como en el control?
- 17) ¿Cuáles son los objetivos del control?
- 18) ¿Qué características debe tener un sistema de control para que sea eficaz?
- 19) ¿Qué es la retroalimentación?
- 20) ¿Qué son los estándares?
- 21) Enumera y explica brevemente las etapas del control.
- 22) ¿Qué tipo de estándares se deben utilizar?



Examen autoevaluación

I. Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):

- ___1. El control consiste en cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos y corregir.
- ___2. El control tiene como objetivos comparar los resultados de la actividad, suministrar información, proporcionar políticas, reglas, conocer las causas que producen las desviaciones.
- ___3. El control tiene como característica ser oportuno, accesible, ubicar las áreas y reflejar a la organización.
- ___4. Un presupuesto es un plan expresado en términos numéricos en donde se especifican las cantidades de ingreso y gastos previstos para un período indeterminado.
- ___5. Los factores del control son el equilibrio, de los objetivos, y de las desviaciones.
- ___6. El control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación en donde se cuenta con información en el momento oportuno (tiempo real), pero que además los administradores utilicen métodos en donde puedan poner en práctica la corrección anticipada.

II. Elige la definición (letra) que corresponda a cada concepto (número).

PRINCIPIOS, PASOS, TIPOS Y HERRAMIENTAS DEL CONTROL

CONCEPTO	DEFINICIÓN
___1. Son los principios del control.	A. Es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control
___2. Son los pasos del proceso de control	B. Establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección, retroalimentación
___3. Son los tipos de control.	C. A través de ella, la información obtenida (de ida y vuelta), se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.



- | | |
|--|--|
| ___4. Concepto de estándar. | D. Sistemas de información, gráficas, diagramas, estudio de métodos, métodos cuantitativos etc. |
| ___5. Concepto de medición. | E. Es la última fase del proceso de control, en donde se observan los alcances obtenidos para determinar que tipo de acción se aplicará. |
| ___6. Concepto de comparación | F. Consiste en observar los resultados mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidos de acuerdo a los estándares. |
| ___7. Concepto de retroalimentación. | G. Los resultados que se obtienen deben revisarse con la norma o base para evaluar el funcionamiento. |
| ___8. Concepto de norma. | H. Equilibrio, de los objetivos, de la oportunidad, de las desviaciones, contabilidad, de la preferencia, de la función controladora. |
| ___9. Concepto de acción administrativa. | I. Preliminar (antes), concurrente (durante), posterior (después) |
| ___10. Son las herramientas del control. | J. Es una unidad de medida cuya finalidad es evaluar los resultados obtenidos. |
| ___11. Sistema de información gerencial. | K. Es un sistema integrado de personas, procedimientos, datos y equipo destinado a proporcionar información para apoyar las operaciones, el control y las actividades de planeación. |

III. Responde a las siguientes preguntas

1. Enumera los requisitos para establecer un sistema de control.
2. ¿Por qué el presupuesto es un requisito valioso para el control administrativo?
3. Explica qué es un presupuesto por programas.
4. Enumera los diferentes estados financieros.



Tema 7. LAS ÁREAS FUNCIONALES

Objetivo particular

Al culminar el aprendizaje de la tema, el alumno será capaz de distinguir y analizar las funciones principales (constituidas por áreas funcionales) que desarrollan las empresas, así como la interrelación que existe entre las mismas.

Temario detallado

- 7.1. Área de producción
- 7.2. Área de mercadotecnia
- 7.3. Área de finanzas
- 7.4. Área de personal
- 7.5. Área de adquisiciones y abastecimientos

Introducción

Esta tema comprende el estudio de la forma como deben organizarse las empresas, de tal manera que puedan utilizar sus recursos de forma racional y eficientemente. Para tratar el tema de las áreas funcionales, debemos partir de un principio de Henry Fayol en el que afirma que la empresa puede ser dividida en seis funciones básicas: Técnicas: comerciales: financieras, de seguridad: contables, administrativas.

Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa. Todas estas funciones se resumen en las siguientes áreas básicas generales de la organización.

Área de producción

Comprende todo un proceso, abarca desde la llegada de la materia prima, hasta la culminación del bien o producto. Las funciones que en esta área se llevan a cabo



son ingeniería de la planta, ingeniería industrial, abastecimientos, fabricación, control de calidad.

Área de mercadotecnia

Se refiere al ciclo de ventas y toda la distribución. Abarca la Planeación del producto, la investigación de mercados, almacén, publicidad, distribuidores y colocación del producto. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son investigación, planeación, desarrollo del producto, precio, distribución y logística, administración de ventas, comunicación, estrategia.

Área de finanzas

Se encarga de la obtención y distribución de los recursos monetarios, aquí se maneja todo el dinero de la organización, y se busca la obtención de un mejor rendimiento (inversión, disponibilidad de efectivo, etcétera). Las funciones que en esta área se llevan a cabo son financiamiento, contraloría, pago de obligaciones.

Área de personal

Consiste en concentrar y seleccionar a todas aquellas personas que poseen habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para trabajar en la empresa, buscando la mayor eficiencia en las actividades de la empresa, el desarrollo así como capacitación del personal. Lograr una buena planta, estable y motivada es el objetivo principal de ésta área. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son contratación, capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborables, servicios y prestaciones, higiene y seguridad.

Área de adquisiciones y abastecimientos

Esta área está muy ligada con producción, como su nombre lo indica, se encarga del abastecimiento a todos los departamentos de la organización, no sólo se refiere a las materias primas para convertirlas en productos, sino abarca todos los demás insumos para el correcto funcionamiento de toda la organización. Las funciones que en esta área se llevan a cabo son captar necesidades, selección de proveedores, compras, abastecimientos y control de inventarios.



Cabe aclarar que ninguna área es más importante que otra, todas deben funcionar de manera coordinada, con apoyo y cooperación para que de esta forma cada una de ellas alcance sus objetivos y por ende la existencia de la empresa de manera total.

Actividad de aprendizaje

A.7.1. A partir de la revisión general de este tema y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual, con el fin de facilitar tu estudio y comprensión del mismo.

Las áreas funcionales

En 1916, en Francia, surge la Teoría clásica de la administración que concibe la organización como una estructura. Al igual que la administración científica, su objetivo en la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Para Fayol – iniciador de esta teoría-, los aspectos principales de este enfoque son tratados en la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, tema de mando, tema de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

La **Teoría clásica** surge de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Así, abrió con claridad el camino de toda una escuela sobre la naturaleza de la alta gerencia. Fue la primera en sistematizar el comportamiento gerencial, precisar que todas las tareas deben estar planificadas, organizadas, dirigidas y controladas desde los altos cargos administrativos. Para ello, establece catorce principios de la administración, divide las operaciones industriales y comerciales en seis grupos denominados **funciones básicas de la empresa**, que son:

1. **Técnicas.** Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. **Comerciales.** Referidas a la compra, venta e intercambio.



3. **Financieras.** Se enfocan a la búsqueda y gerencia de capitales
4. **De seguridad.** Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. **Contables.** Se refieren a los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. **Administrativas.** Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones.

Con base en lo anterior, esta tema comprende el estudio de la forma como deben organizarse las empresas, de tal manera que puedan utilizar sus recursos racional y eficientemente.

La organización es una función de la administración, misma que constituye una etapa del proceso administrativo. Su fin primordial consiste en dividir el trabajo de manera adecuada para el mejor rendimiento de los recursos humanos y materiales, de tal forma que se traduzca en beneficios económicos, estabilidad en el mercado, crecimiento futuro, capacidad competitiva nacional e internacional, entre otros.

Una forma de dividir el trabajo es la **departamentalización**. Esta técnica se aplica de diversas formas, pero la que nos ocupa en esta tema, es por funciones o áreas funcionales, la cual se desarrolla agrupando actividades lógicamente distribuidas, con el propósito de que una empresa, efectúe con mayor eficiencia sus fines organizacionales. Así que, cualquier tipo de empresa, sea comercial, industrial o de servicios, no obstante, según los criterios, necesidades y expectativas particulares de cada organismo social pueden existir otras áreas funcionales o, en su caso, darles otro tipo de denominación.



Actividad de aprendizaje

A.7.2. Elabora un cuadro sinóptico de las áreas funcionales más comunes de la empresa, describe la forma en que estas se interrelacionan. Apóyate en los apuntes, la bibliografía básica y específica sugerida de la tema.

7.1. Área de producción

El área de producción se aboca a la transformación de la materia prima en producto terminado y, en algunos casos, dicho producto puede ser materia prima para un nuevo proceso. Esta actividad implica la utilización de mano de obra, maquinaria y equipo, instalaciones, materia prima, materiales, herramientas. Las actividades principales de esta área son:

- ⊕ **Ingeniería del producto.** Esta función comprende el **diseño del producto** que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado. Y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que este pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.
- ⊕ **Ingeniería de la planta.** Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuentas las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.
- ⊕ **Ingeniería industrial.** Comprende la realización del estudio de método concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.
- ⊕ **Planeación y Control de la Producción.** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, *stocks* (mínimos y máximos de materiales en almacén). Además deberá



realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.

- ⊖ **Fabricación.** Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.
- ⊖ **Control de calidad.** Aplicación de normas y especificaciones de calidad, inspecciones de prueba, registro de resultados de las inspecciones y métodos de recuperación.

7.2. Área de Mercadotecnia

El área de mercadotecnia es responsable de la comercialización de los productos y/o servicios que caracterizan a las empresas, para lograr con certeza esta labor debe tener un amplio conocimiento del mercado de la competencia y de las tendencias futuras de usuarios y consumidores. Por estas razones, las actividades que debe manejar esta área son: investigación de mercados, planeación y desarrollo del producto con sus características (presentación, marca, envase, empaque, embalaje y etiqueta), determinación de precio, puntos de venta, tipos de venta, distribución y logística, así como su promoción, medios de publicidad propaganda y relaciones públicas.

Las funciones de esta área son las siguientes:

1. **Investigación de mercados:** Implica conocer quienes son, pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características. Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.
2. **Diseño del producto y precio:** Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfaga las necesidades del grupo para el que fue creado. Es muy importante darle al producto un nombre adecuado y un envase que además de protegerlo lo diferencie de los demás. Es necesario asignarle un precio que sea justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado.



3. **Canales de distribución:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.
4. **Publicidad y promoción:** Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades. No sólo se promocionan los productos a través de los medios masivos de comunicación, también por medio de folletos, regalos, muestras, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.
5. **Venta:** Es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace el efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.
6. **Retroalimentación:** Es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado, en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación.

Ninguna de estas funciones es por sí sola mercadotecnia. Sólo cuando todas se interrelacionan se llega realmente a la mercadotecnia. Estas funciones proporcionan en conjunto el método necesario para realizar una adecuada mezcla de mercadotecnia, proporcionándonos los pasos a seguir para su buen desarrollo.

7.3. Área de finanzas

Por su parte, el área financiera es la encargada **del manejo del dinero** y su fin es el origen y la aplicación de este recurso, en otras palabras esta área ve cómo obtener recursos que permitan el funcionamiento y operación de la empresa pretendiendo encontrar el mayor beneficio económico para los inversionistas y el propio personal con la visión a futuro. Es de vital importancia esta función, ya que toda la empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área además se encarga de la **obtención de fondos y del suministro del capital** que



se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Las actividades que caracterizan a esta área son:

- ⊕ **Tesorería:** El financiamiento a través de una planeación financiera, manejando relaciones financieras con instituciones de crédito, el manejo adecuado del recurso financiero por medio de la tesorería, obtención de recursos, así como su inversión. El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular planes de aplicación de capital, así como manejo de la cartera de las inversiones.
- ⊕ **Contraloría:** Un control que permita saber con precisión todos los movimientos de las áreas por periodos que sustenten la aplicación de decisiones acertadas para el éxito de la empresa, apoyándose en la contabilidad, costos, presupuestos, crédito y cobranza, auditoría interna e impuestos.

7.4. Área de Personal

Esta área tiene como cometido los recursos humanos, desde reclutarlos, hasta desarrollarlos y, en su caso, separarlos de la entidad social.

El proceso que desarrolla esta área, inicia con la procuración de los elementos apropiados a las características, necesidades de las áreas y puestos específicos del trabajo. Este aspecto es conocido como empleo, abarca el reclutamiento, selección, contratación, e inducción del personal, así como promociones, transferencias y ascensos, toda esta labor sustentada con la planeación de personal que contempla. El área de personal también se ocupa del pronóstico de recursos humanos, así como del inventario de los mismos, la rotación de puestos y de personal.



Otro aspecto de suma importancia para la competitividad tanto interna como externa de las empresas es la capacitación, entrenamiento, desarrollo, remuneración equitativa y competitiva, el adecuado manejo de las relaciones laborales, el otorgamiento de servicios, prestaciones, el cuidado de instalaciones, personas con la higiene y seguridad industrial.

7.5. Área de adquisiciones y abastecimiento

Esta área tiene las funciones de abastecimiento de materiales, también depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, así como un excelente control de inventarios. Verifica que las compras locales e internacionales que se realizan sean las más apropiadas.

Esta área tiene las siguientes funciones:

1. **Adquisiciones:** Acción que consiste en adquirir los insumos, los materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago, una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados y por último aceptarlas.
2. **Guarda y Almacenaje:** Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (pesos y medidas).
3. **Proveer a las demás áreas:** Una vez que esta área se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase, cantidad y dimensiones de las mismas.

Bibliografía del tema 7

BARAJAS Medina Jorge, *Curso Introductorio a la Administración*, México, Ed. Trillas, 2000, 195 pp. (121-151)

MUNCH Galindo, Lourdes (et al), *Fundamentos de Administración*, México, Ed. Trillas, 2002, 240 pp. (51-59)



Actividad de aprendizaje

A.7.3. Imagina que has sido contratado para organizar una empresa industrial la cual se pretende abrir en este año. A partir de ello determina lo siguiente:

¿Qué áreas funcionales deben crearse?

¿Qué actividades deben establecerse en cada área?

¿Qué profesionales deben contratarse?

Justifica cada una de tus respuestas.

A.7.4. Visita tres organizaciones de diversos giros, o bien acceda a su página web y a partir de su organigrama describe su estructura organizacional y las actividades que se llevan a cabo en cada área.

A.7.5. Imagina por un momento que tienes la posibilidad de crear un nuevo producto, a partir de él responde lo siguiente:

¿Qué recursos necesitarías para lanzarlo al mercado?

¿Cuáles son las áreas funcionales que deben existir?

¿Qué actividades se llevarían a cabo en cada área?

A.7.6. Resuelve el ejercicio del libro Fundamentos de Administración, casos prácticos de Lourdes Munch , pág. 42 (incisos 2 y 3)

Cuestionario de autoevaluación

1. De acuerdo a Henry Fayol, establece cuales son las funciones básicas de la empresa.
2. Define que son las áreas funcionales.
3. Tratándose de una empresa ya sea comercial, industrial o de servicios, ¿cuáles son las áreas funcionales que generalmente se presentan?
4. ¿Cuál es la función básica del área de Producción?
5. ¿Cuál es la función básica del área de Mercadotecnia?
6. ¿Cuál es la función básica del área de Personal?
7. ¿Cuál es la función básica del área de Finanzas?
8. Menciona dos actividades básicas del área de producción.
9. Menciona dos actividades del área de Mercadotecnia.



10. ¿Cuál es la importancia del área de Personal?

Examen de autoevaluación

Anote una “P” si los elementos siguientes pertenecen a las funciones de la producción, una “F” si se refieren a las finanzas, una “M” si son de mercadotecnia y una “R” si se refiere a los recursos humanos:

- 1 () Servicios y prestaciones
- 2 () Financiamiento
- 3 () Ingeniería de la planta
- 4 () Investigación de mercados
- 5 () Precio
- 6 () Ingeniería Industrial
- 7 () Planeación y desarrollo del producto
- 8 () Contraloría
- 9 () Ingeniería del producto
- 10 () Contratación
- 11 () Abastecimientos
- 12 () Pago de obligaciones
- 13 () Planeación y control de producción
- 14 () Comunicación y estrategia
- 15 () Fabricación
- 16 () Distribución
- 17 () Control de calidad
- 18 () Logística
- 19 () Capacitación y desarrollo
- 20 () Administración de ventas
- 21 () Sueldos y salarios
- 22 () Relaciones laborales
- 23 () Higiene y seguridad



TEMA 8. APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO A LAS ÁREAS FUNCIONALES.

Objetivo particular

Al culminar el aprendizaje del tema, el alumno definirá, analizará, integrará evaluará la aplicación del proceso administrativo en las áreas funcionales y explicará su interrelación con los otros subsistemas de la organización.

Temario detallado

- 8.1. Características de las áreas funcionales
- 8.2. El ciclo del proceso por área sustantiva
- 8.3. Casos prácticos

Introducción

En el estudio y la práctica profesional del administrador existen dos puntos cruciales en donde debe centrar todo su esfuerzo con el fin de lograr la eficiencia en la consecución de los objetivos organizacionales. Estos los constituye su conocimiento, experiencia y habilidad para abordar responsabilidades como la negociación, la toma de decisiones y el liderazgo entre otras actividades preponderantes y por otro lado el conocimiento de las áreas de trabajo. Sin embargo, todo ello no lo va a lograr por pura intuición, tiene que valerse de herramientas básicas y de tecnología administrativa que le guíe y facilite su trabajo; sin duda alguna la herramienta más importante que le va a permitir obtener los mejores resultados se llama Proceso administrativo. En temas anteriores este concepto ha sido materia de estudio a fondo, hemos aprendido las fases y los elementos que componen a este proceso así como sus técnicas, objetivos y alcance de los mismos.



Este último tema nos permitirá conocer su aplicación a través de un caso práctico⁷⁴. Recordemos que en la práctica administrativa existe más de una forma de solucionar un problema, por lo tanto este caso te permitirá encontrar, reflexionar y buscar otras alternativas para mejorar la situación que se te presenta, hoy en día existen entre los miles de profesionistas, líderes en todos los campos, encuentra el tuyo, fortalécelo, permite que tu opinión se exteriorice a través de tus conocimientos y experiencias.

8.1. Características de las áreas funcionales

Como vimos en el tema anterior, Henry Fayol, sin duda es figura importante para los estudiosos de la administración moderna en los albores del siglo XX, manifestó la importancia de la existencia de ciertas funciones genéricas que se presentaban en el funcionamiento de una organización, estas funciones las clasificó de la siguiente manera: comerciales, técnicas, de seguridad, contables, financieras y administrativas.

Este fue el comienzo de un análisis de la organización en lo que se refiere a su estructura de trabajo, contribución sumamente importante para que las empresas organizaran sus áreas o departamentos por actividades afines y trascendentes. En nuestros días la situación no ha variado, ya que si nos diéramos la tarea de clasificar las actividades que realiza una empresa, caeríamos en la misma situación, lo único que cambiaría sería que a muchas actividades o funciones que no se le daban importancia antiguamente ahora son verdaderos soportes de nuestra sociedad moderna, por ejemplo la información. Es entonces que ahora encontramos áreas de trabajo como las de compras, abastecimientos, informática, organización, métodos y algunas otras más que ni siquiera se imaginaban nuestros administradores del principio de este siglo.

⁷⁴ Este caso práctico está adaptado para estos apuntes, originalmente fue elaborado por el L.A L.C y Mtro. Francisco Hernández Mendoza para un artículo de la revista *Emprendedores* de la FCA UNAM.



Lo anterior nos da indicios de un gran desarrollo del conocimiento humano y aplicación de tecnología cada vez más complicada para solucionar problemas de producción, organización y satisfacción a una sociedad cada vez más demandante, de la necesidad de aprovechar y desarrollar estas unidades de trabajo para una mejor eficiencia de cualquier organización.⁷⁵

Sin embargo, todavía tenemos que trabajar mucho al respecto, pues actualmente, en las organizaciones, la administración central (gerencia) es el centro de la responsabilidad total de la empresa en donde se toman las decisiones importantes y definitivas, buscando siempre el bien para la administración de la empresa (lo cual es correcto). En teoría todas las funciones de una empresa deben interactuar armoniosamente para lograr los objetivos generales, pero sucede que en ocasiones en la práctica, las relaciones entre los diferentes departamentos suelen ser difíciles y se caracterizan por profundas diferencias. Algunos problemas se deben a las diferentes percepciones que las personas tienen acerca de cual es el principal interés de la compañía, los miembros en ocasiones piensan sólo en el bienestar de su área, no en el bienestar de la compañía: otros provienen de desafortunados estereotipos y prejuicios del departamento.

En una organización cada función que se ejerza pegará directamente (positiva o negativamente) sobre nuestro objetivo que en la mayoría de los casos es la satisfacción del cliente. Por ello, todos los departamentos deben trabajar pensando en el cliente, trabajar en conjunto para satisfacer las necesidades y expectativas de éste.

Por ejemplo, hay funciones importantes dentro de una organización que no las realiza el departamento de Mercadotecnia, como contratar personal, determinar honorarios, establecer mecanismos de capacitación etc, pero que si son importantes y que afectan al personal que labora en el departamento de

⁷⁵ Información extraída de los apuntes de Administración básica plan 2005.



Mercadotecnia. A su vez, Mercadotecnia, debe trabajar a través de otros departamentos como finanzas, producción etc. Todo ello, para llegar a nuestro objetivo. Pero así como la mercadotecnia pone toda su atención en la satisfacción del cliente, otros departamentos consideran como más importantes o únicas a sus funciones. Las áreas definen los objetivos y problemas de la compañía desde su muy particular punto de vista.

La teoría de sistemas es un buen ejemplo de que los departamentos deben trabajar en conjunto, ya que sin duda alguna ha sido fundamento de gran valía para desarrollar el pensamiento de sinergia productiva, es decir de integración e interacción de todos los actores dentro de una organización, es cierto que hay alguien que se dedica a vender, otros a producir, otros más a financiar económicamente a toda la organización, y todos ellos son productivos, eficientes en su área de trabajo; pero nadie absolutamente nadie es independiente, al planear sus actividades cualquier área de trabajo tiene que pensar en las necesidades y repercusiones en toda la organización, esto es en otras palabras un enfoque sistémico.⁷⁶

Así entonces, como vemos, cada área funcional dentro de la empresa está definida, contando para ello siempre con un responsables quien delega funciones en otras personas, formando así, un equipo de trabajo que trabaja en armonía, en conjunto para logran alcanzar los objetivos y metas en el plan propuesto al inicio en la planeación para toda la organización.

Con esto queremos recalcar que el estudio de las áreas funcionales de una organización tiene un principio: Todas son de igual valía, todas se considerar clientes internos, es decir, dependen unas de otras, y que es necesario su estudio para crear un diseño organizacional no cada vez más sofisticado, sino cada vez más práctico, funcional y productivo; evitando así errores tan comunes como son duplicidad de funciones, mala comunicación o fugas de responsabilidad entre

⁷⁶ *Idem.*



otras, que al final nos lleva a niveles bajos de producción. Es también necesario mencionar que mientras se defina sus debilidades y fortalezas de cada área se encontrará el camino más idóneo para su desarrollo dentro de la organización, ya que de ello depende su trascendencia sustentable ante un mercado tan competitivo y agresivo como lo es el de nuestros días.⁷⁷

8.2. El ciclo del proceso por área sustantiva

➤ Producción

» Planeación del departamento de producción

La planeación de la producción tiene que ver con todos aquellos planes y acciones sistemáticas diseñadas para dirigir la producción, considerando algunas interrogantes ¿cuánto?, ¿cómo?, ¿dónde? ¿cuándo? Y ¿a qué costo? producir⁷⁸. Estas interrogantes permitirán ubicar a la empresa en todo su proceso de producción y con ello también implementar otros aspectos económicos financieros, que sin duda serán importantes para darles el flujo en el mercado de sus productos.

¿Qué producir? Esta interrogante nos exige analizar el producto o línea de productos que puede una empresa trabajar de acuerdo a las inquietudes de sus dueños, así como a las características de la empresa y las necesidades de una sociedad.

¿Cuánto producir? La cantidad de cada artículo que es necesario producir. Aquí también se reduce de acuerdo a la capacidad de almacenamiento de la empresa, así como de la cantidad de producto terminado que necesita para satisfacer a sus clientes habituales.

⁷⁷ *Idem*

⁷⁸ Gustavo Velásquez Mastretta. *Administración de los sistemas de producción*, pp.155



¿Dónde? Aquí la respuesta está de acuerdo a la capacidad de sus talleres, grupo de máquinas y operarios con los que cuenta, así como la posibilidad de maquilar en talleres externos.

¿A qué costo? Es importante este rubro, ya que de ello depende la proyección de sus ventas y el precio de sus artículos, así como la segmentación de sus mercados.

La planeación definirá los límites y niveles de producción para el futuro de la empresa.

» Organización en el área de producción

La organización define la estructura formal de trabajo, esta estructura que como antes lo mencionamos está conformada por funciones y recursos humanos. Para ello recordemos que las principales funciones son: el diseño e ingeniería del producto, el almacén tanto de productos terminados como de materias primas, los talleres (donde se lleva a cabo el trabajo de procesamientos), el desarrollo de técnicas, herramientas y distribución física de la planta (ergonomía), así como la función de compras y abastecimientos. Estas funciones van a generar los departamentos necesarios y que en cierta forma permiten comprender los objetivos de un área de producción, la relación formal que existirá entre estos departamentos va a depender de la manera en que se estructure formalmente la empresa. El número de personal administrado para cada departamento está en función de la posibilidad e importancia que le de la empresa a las funciones antes mencionadas. Si una empresa es grande y con una capacidad tanto productiva como financiera seguramente no sólo contará con un gerente de producción, sino también con diferentes líneas de productos y por lo tanto habrá un gerente para cada línea, creando así más allá de una organización funcional, generando entonces un diseño organizacional por producto y/o matricial de proyectos y talleres.



» Dirección en el área de producción

El área de producción es considerada como la razón de ser de la empresa, esta es en cierta forma la caja negra de la misma. Podrá decirse que cualquier empresa se rige de manera similar en las áreas de recursos humanos, finanzas y mercadotecnia, pero el área de producción marcará la diferencia tanto del producto como el tipo de diseño y proceso que utiliza. Es por ello que las decisiones que se tomen en este campo serán de gran importancia.

Algunas decisiones de trascendencia son las siguientes:

- Los riesgos tecnológicos y la capacidad del *staff* de ingeniería.
- Se decide sobre los proceso de calidad en los productos.
- Los estilos de supervisión en las diferentes áreas del proceso.
- La motivación e incentivos para los trabajadores que permiten no solo aumentar la producción sino también promover la iniciativa y creatividad en los procesos.
- La comunicación eficiente que permita retroalimentar procesos de mantenimiento de maquinaria, eficiencia del uso de materia prima, así como el desarrollo de herramientas.

El proceso de dirección comparte no sólo las necesidades de la empresa y lo que se espera del personal, sino también las necesidades de la gente que trabaja en la empresa y su proyección dentro de la misma. Recordemos que la productividad de un trabajador depende de las condiciones tanto físicas como del ambiente laboral de una empresa. Un edificio inteligente ayudará a ser más eficiente a un trabajador, pero no garantiza que las condiciones laborales sean propicias para su desarrollo profesional y psicológico del mismo.

» Control en el área de producción.

Velásquez Mastretta en su libro de *Administración de la Producción*, menciona lo siguiente con respecto al control de la producción⁷⁹, el control de la producción se

⁷⁹ *Ibid* pag. 211



define como la toma de decisiones y acciones que son necesarias para corregir el desarrollo de un proceso de modo que se apegue al plan trazado. El control como habíamos mencionado en unidades anteriores es la fase final del proceso, esto no significa que sea el final de la producción de una empresa, por el contrario es la plataforma ineludible para un nuevo replanteamiento del proceso de producción de la empresa, es decir, es la retroalimentación que necesita todo proceso para su continuidad; por ello la gerencia debe de estar al tanto del desarrollo de los trabajos a realizar en

Cuanto a tiempo y cantidad producida. Algunos conceptos a considerar en el control de la producción son los siguientes:

- Control sobre la estabilidad o estandarización de diseños
- La frecuencia, intensidad y control de inventarios
- Control de calidad, diseño y funcionamiento de productos terminados
- Mantenimiento y confiabilidad del sistema

➤ **Recursos Humanos**

‣ **Planeación en el área de Recursos Humanos**

La planeación de recursos humanos consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que permiten al administrador determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una empresa tendrá⁸⁰. Al determinar en número y perfil de empleados necesarios, entonces esta área podrá planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación e inducción de empleados. La planeación de recursos humanos tiene como objetivo general suministrar el personal adecuado en el momento adecuado.

Esta planeación de recursos humanos puede darse a corto y largo plazo. El corto plazo nos indica el número de vacantes que tiene la organización en este momento y el proceso de largo plazo está definido con base en las proyecciones

⁸⁰ Wether&Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, pag. 46



que se tienen en el mercado, es decir, al determinar el futuro de la empresa se proyecta el personal necesario para lograrlo.

Al manejar de manera eficiente la planeación de los recursos humanos estamos también generando algunos beneficios dentro de la empresa:

- El uso eficiente de los recursos humanos.
- Estimación de oferta y demanda del recurso humano.
- Se economizan las contrataciones.
- Actualización constante de la base de datos de personal.
- Inventario del recurso humano.
- Planes de sustitución y reemplazo del recurso humano.
- Apoyo a otras áreas de la organización.
- Desarrollo de cursos de capacitación idóneos a las necesidades de la organización.
- Mejoramiento de cuadros salariales e incentivos de diferente índole al personal.
- Coordinación de varios programas, entre ellos el de productividad con la aportación de personal más capacitado.

Entre las funciones, a las que se refiere la planeación del personal, la empresa, el administrador tiene la posibilidad de prever la demanda de recursos humanos en áreas específicas, con ello también afinarlas de acuerdo con las políticas de empleo existentes tanto internas como gubernamentales. Dentro de este apartado se considera el análisis de los cambios de fuerza de trabajo así como los pronósticos de las necesidades futuras de empleados, considerando desde luego las fuentes de reclutamiento de recursos humanos. Uno de los aspectos muy importantes a considerar es la planeación de la carrera profesional dentro de la organización. Una carrera profesional está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona.⁸¹

⁸¹ *Ibidem* pag.168



Esto indica que el trabajador debe de contar con el apoyo constante tanto de su jefe inmediato como de la empresa en general para capacitarlo, promoverlo y apoyarlo en su desarrollo profesional dentro de la organización. Sin duda si se cumplen con los objetivos del trabajador este mostrará mayor interés en sus funciones y una mayor satisfacción profesional.

» Organización en el área de Recursos Humanos

En este rubro se identificarán las funciones principales del área de personal así como las actividades a que se abocan cada una de ellas, dando como producto la elaboración de la estructura formal de trabajo (organigrama).

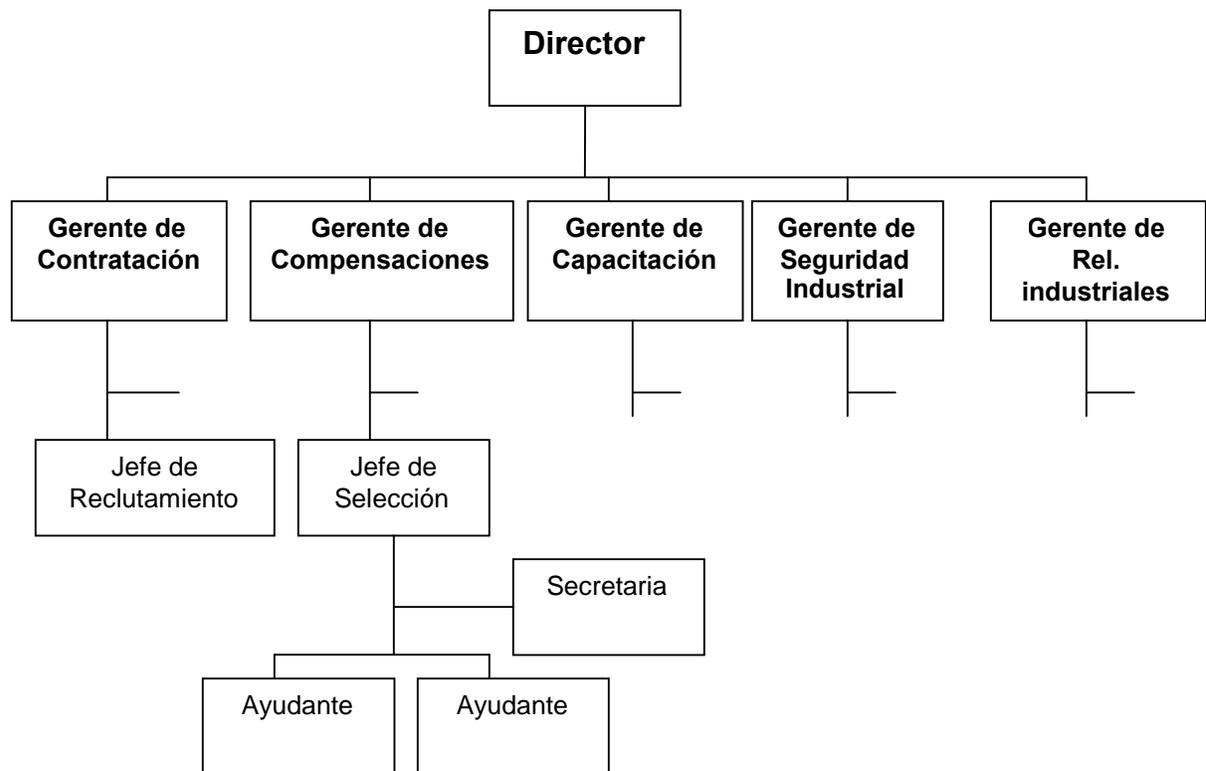


Figura 8.1. Adaptado de Werther & Davis. Estructura de un departamento de recursos humanos en una organización grande



Algunas de las indicaciones en este punto son las siguientes:

- Se elaborará un diseño organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Se definirán con exactitud cada una de las funciones y responsabilidades de los puestos.
- Se elaborarán los manuales correspondientes de cada área, con el fin de tener los elementos necesarios para la evaluación posterior de desempeño.
- El organigrama estará a la vista de los integrantes de toda la empresa a fin de que se ubiquen con transparencia aspectos de autoridad y comunicación formal de trabajo

» **Dirección en el área de Recursos Humanos**

En esta fase del proceso de recursos humanos el administrador tiene algunos objetivos específicos:

- Mantener una comunicación constante y abierta con cada una de las áreas de la empresa así como con el personal de la misma.
- Promover eventos culturales y deportivos entre el personal de la empresa con el fin de acentuar las relaciones interpersonales e informales de la institución
- Contactar con los trabajadores que están generando *currículum* a fin de apoyar en su planeación de carrera y promoverlos en áreas afines a su interés.
- Mantener buenas relaciones con sindicatos e instituciones que afectan o influyan en las decisiones de personal.
- Mantenerse dentro del orden y apego a la ley en las acciones de personal.
- Promover el empleado del mes, con el fin de exaltar los valores y compromiso por parte de los trabajadores en la institución.
- Premiar actos de iniciativa y creatividad laboral.
- Promover la calidad entre las áreas de trabajo y los trabajadores.



- Promover el buen liderazgo basado en los valores y el buen ejemplo.
- Crear un himno y valores empresariales.

De hecho, la gestión de recursos humanos es mucho más amplia y técnica que los puntos anteriores, pero no olvidemos que una empresa dirigida con un aspecto humano es una empresa altamente productiva. Hoy en día el trabajador al igual que el ciudadano ordinario ya no cree en las autoridades, le cuesta trabajo disciplinarse bajo estatutos, la empresa tiene que encontrar la manera de que sus trabajadores creen en sus autoridades, que los reglamentos y políticas estén en acorde también a los intereses del trabajador, además que se permita al empleado desarrollarse y trascender en la empresa. Parece difícil pero si técnicamente el administrador emplea los recursos y técnicas (diseño y análisis de puestos, pronóstico de demanda de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, administración de las compensaciones, participación de utilidades, incentivos, tabla de sueldos y salarios, prestaciones, etc.) de este departamento eficientemente, logrará entonces mayor equidad y resultados en sus decisiones.

» **Control en el área de Recursos Humanos**

Al igual que en cualquier área funcional es importante evaluar los beneficios de las actividades del área de personal. El departamento de personal al igual que cualquier otra área no puede asegurar que cuanto hace esté bien hecho. Es muy cierto que incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Es por eso que es importante la revisión constante de sus funciones y resultados, ya que si están incurriendo a alguna mala interpretación deben evitarse los conflictos. Si la evaluación que se haga en esta área se lleva en forma adecuada, esta puede aportar elementos de apoyo entre el departamento y los gerentes de línea. La evaluación de las prácticas existentes y la investigación con miras a mejorar los procedimientos actuales adquieren gran importancia año con año.



Algunos de los aspectos a considerar en la revisión de esta área son:

- Evaluar la función administrativa del área de recursos humanos.
- Evaluar las funciones de personal de los gerentes de línea.
- Auditoría sobre aspectos de seguridad e higiene.
- Evaluación de las quejas de los empleados.
- Evaluación de las compensaciones.
- Evaluación de los programas y políticas.
- Detección de los niveles de ahorro y eficiencia.
- Tasas de rotación y ausentismo.
- Puntuaciones anteriores y posteriores a la capacitación.
- Logros de promoción.
- Evaluación del manejo de expedientes de los empleados.
- Evaluación de los programas de personal.
- Evaluación de las relaciones con sindicatos.
- Estudio de los proyectos del área.

➤ **Mercadotecnia**

‣ **Planeación en el área de Mercadotecnia**

Este ejercicio incluye el desarrollo de planes a corto y largo plazo para los principales factores de la mezcla de mercadotecnia: Producto, precio, plaza y promoción. Hay que tener cuidado de realizar una planeación coherente con los objetivos y necesidades de cada uno de los elementos de esta mezcla, ya que cada elemento de la misma interactúa con los demás.

Del libro de Laura Fischer, profesora de la Facultad de Contaduría y administración de la UNAM, podemos rescatar los siguientes puntos⁸²:

La planeación del área de mercadotecnia consta de cuatro fases principales:

- A. **Análisis de la situación de la empresa.** Este concepto no más que el diagnóstico de la empresa, en él se analizan el medio ambiente interno y

⁸² Laura Fischer de la Vega, *Mercadotecnia*, pag.27



externo que influyen en la toma de decisiones de la mezcla mercadotécnica, aspectos como son producto, canales de distribución, competencia, aspectos legales, aspectos socioculturales, promociones, precio, desarrollo tecnológico, etcétera.

- B. **Fijación de objetivos de la mercadotecnia.** El objetivo siendo el punto de partida para la elaboración de cualquier plan de trabajo, debe considerarse como la tarea medular de este proceso de planeación. Los objetivos de mercadotecnia están relacionados con lo que se pretende obtener mediante las acciones mercadológicas. Estas acciones mercadológicas también se encuentran en relación con las necesidades de las empresas y su proceso de retroalimentación constante con el medio ambiente externo.
- C. **Selección de Estrategias y tácticas.** Considerando que los esfuerzos de la mercadotecnia dependen de los objetivos que se fija la empresa y en gran medida el estudio de las condiciones del medio ambiente en que se desenvuelve; es entonces cuando se vuelve imprescindible explotar algunas herramientas que nos permita comprender y generar las estrategias necesarias para el éxito de la empresa, como por ejemplo el uso de la matriz FODA que, como ya hemos visto en unidades pasadas, se refiere a la descripción de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y amenazas de la empresa.
- D. **Evaluación de resultados y control.** Recordemos que la planeación termina en el control mismo de sus planes, la evaluación es imprescindible para medir el grado de eficiencia de cualquier institución.

» Organización en el área de Mercadotecnia

Cada empresa define y ubica las áreas funcionales de acuerdo a sus objetivos, capacidad y flujo de trabajo. El área de Mercadotecnia puede aparecer bajo diferentes nominaciones en una estructura formal de trabajo (organigrama). La evolución de las actividades de la mercadotecnia se ha presentado a la par en la historia de las organizaciones y su incursión con el medio comercial. Es por ello



que originalmente esta área se encontraba bajo la denominación de departamento de ventas (organigrama a), más tarde se incorporaron a la función de ventas actividades que tenían que ver con la investigación de los mercados a que los estaban interesadas las empresas y surgió un nuevo diseño organizacional (organigrama b). Hoy en día podemos encontrarla un estilo de departamentalización más sofisticada y exclusiva, manejando el nombre de Mercadotecnia, como realmente la conocemos actualmente y conformada con funciones cada vez más específicas tales como: investigación de mercados, relaciones públicas, publicidad, medios electrónicos, ventas, etcétera. (organigrama c). Consideremos también la existencia de diseños organizacionales de esta área funcional por zonas geográficas, nacionales e internacionales. Fischer ilustra este concepto de la siguiente manera⁸³:

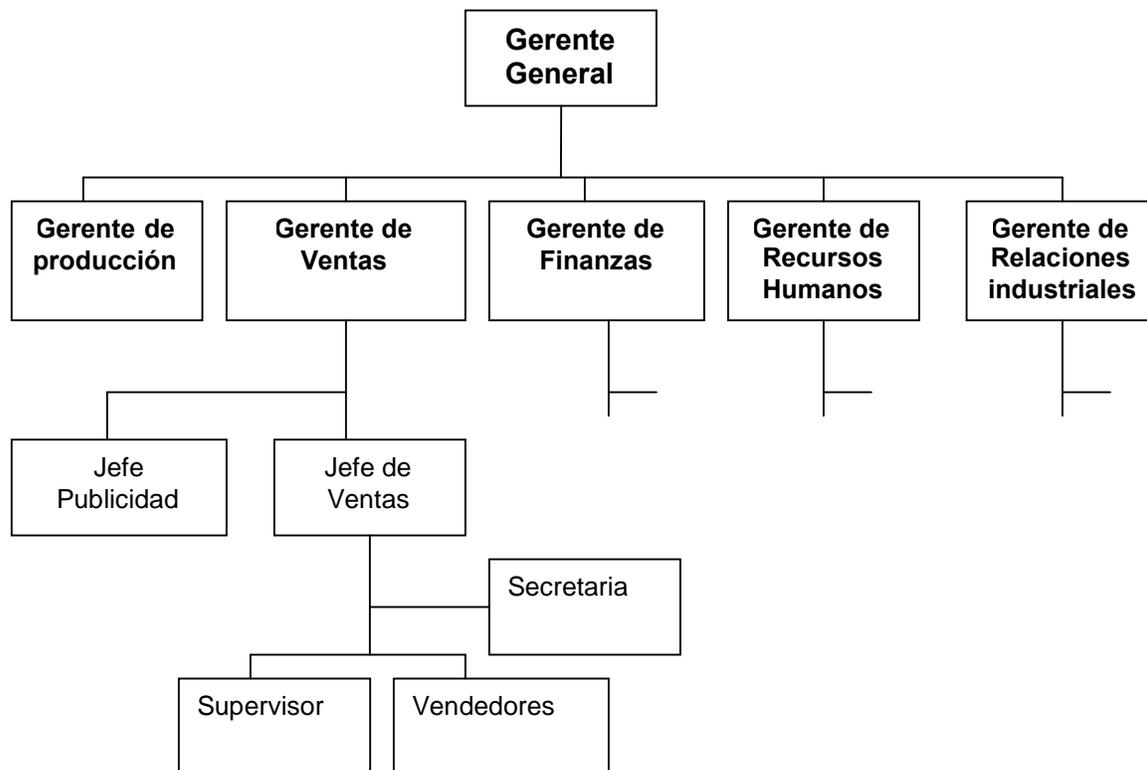


Figura 8.2. Organigrama a. Adaptada del libro “Mercadotecnia”. Laura Fischer de la Vega

⁸³ *Ibid.* pag. 32

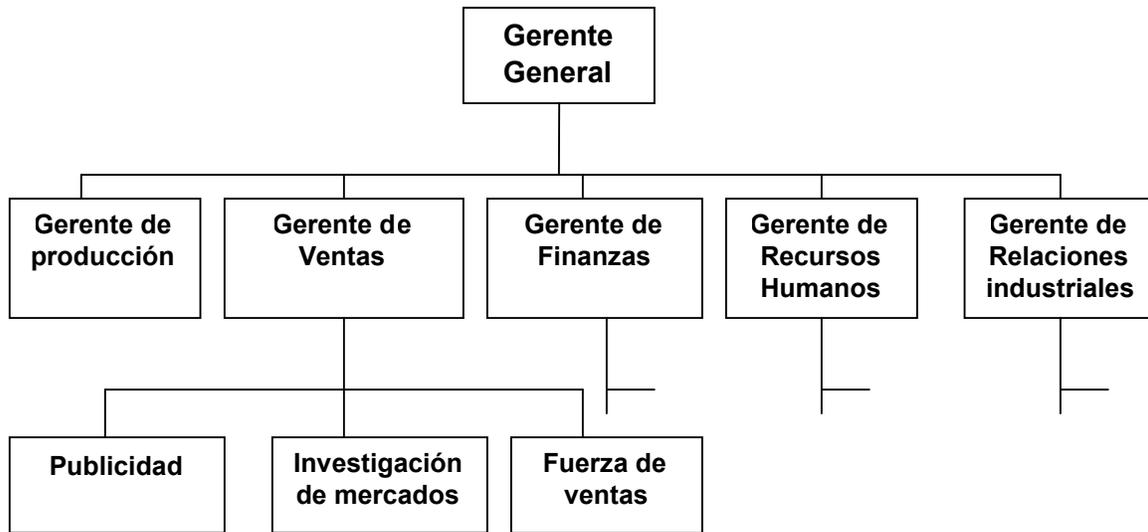


Figura 8.3. Organigrama b. Adaptada del libro “*Mercadotecnia*”. Laura Fischer de la Vega

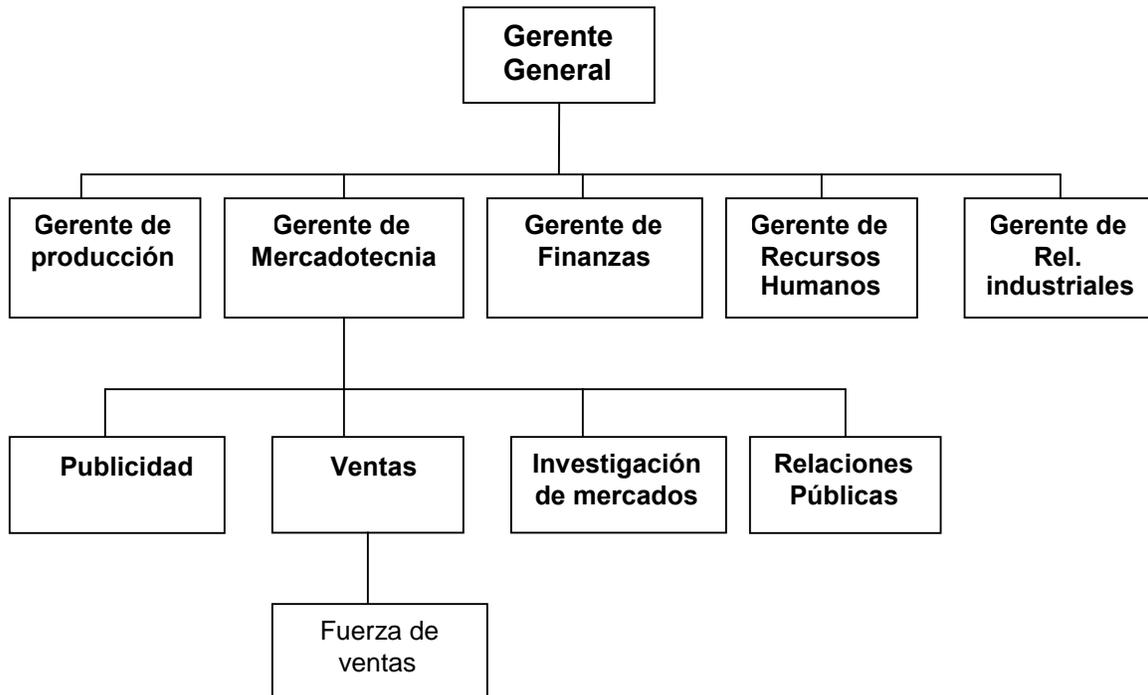


Figura 8.4. Organigrama c. Adaptada del libro “*Mercadotecnia*”. Laura Fischer de la Vega



» Dirección en el área de Mercadotecnia

Recordemos que el proceso de dirección está conformado por elementos tales como la autoridad, comunicación, supervisión, motivación, toma de decisiones y negociación, entre otras. En este caso consideraremos la toma de decisiones como aspecto fundamental en esta área, esto no quiere decir que descartemos los demás elementos, de hecho se dan bajo diferentes situaciones; por ejemplo el departamento de relaciones públicas considera básico desarrollar aspectos de comunicación y negociación en sus funciones diarias. Cuando se elabora un proyecto publicitario es de vital importancia analizar las necesidades del consumidor y su comportamiento en el mercado para motivar la compra del producto de “x” o “y” empresa. Y no se diga la supervisión, que está presente en todas las actividades y etapas del proceso productivo de la empresa. Pero cuando hablamos de la toma de decisiones, estamos comprometiendo al administrador en esta área a aprovechar los recursos y las situaciones que pueden beneficiar a corto y a largo a la empresa. Hay decisiones básicas que permiten a la organización satisfacer en el presente las necesidades de un mercado, decisiones que tienen que ver con la mezcla mercadológica (precio, plaza, promoción y producto), pero también hay decisiones que permitirán a largo plazo generar utilidades o imagen a la empresa más allá de sus fronteras físicas y geográficas, decisiones que tienen que ver con el fenómeno de las franquicias, el uso cada vez mayor e indiscriminado de la internet, el desarrollo del modelo de multinivel, etcétera. Estas decisiones son las que marcan el nivel de competitividad de una empresa y que tienen que ver mucho con la dirección de un área de mercadotecnia.

» Dirección en el área de Mercadotecnia

Todas las áreas deben de evaluar a sus ejecutivos, en el área de mercadotecnia esta labor resulta más difícil de lo que parece, ya que los resultados de su actuación en ocasiones no pueden cuantificarse a corto plazo y sólo hasta fines de períodos permiten medirse los resultados. Algunas formas de medir la eficiencia



de los ejecutivos en esta área son a través de la fijación de objetivos de venta o a través del establecimiento de centros de utilidad por marca.

Algunos aspectos a considerar en el control de esta área son:

- Análisis de la fuerza de ventas
- El costo de ventas
- La línea de productos
- Políticas de comercialización
- La distribución física del producto
- Políticas de precios
- Imagen de la empresa
- Análisis de la participación en el mercado
- Análisis del costo de la mercadotecnia
- Análisis de costo-beneficio de las investigaciones de mercado realizadas en el período
- Evaluación del comportamiento de audiencias
- Impacto de la publicidad sobre las ventas realizadas
- Análisis de los medios publicitarios utilizados
- Organización del departamento
- Control del área de mercadotecnia sobre agentes externos (agencias publicitarias, proyectos específicos.)

➤ **Compras y Abastecimientos**

‣ **Planeación en el área de Compras y Abastecimientos**

Las funciones básicas de compras son las siguientes:

- Cumplir con los programas de abastecimiento o dando razones para solicitar cambios.
- Estar alerta a los desarrollos del mercado y rendir un aviso oportuno de los cambios que puedan influir en los programas y planes.



- Desarrollar información presupuestada de los abastecimientos de materiales y de los mercados, y programar las entregas.

Se dictan normas y políticas en conjunto de:

- Los plazos de crédito
- Presupuestos
- Pronósticos

Cuando nos preguntamos la importancia de un departamento de compras y abastecimientos, tan sólo preguntemos el costo de sus producto a las empresas, entonces nos daremos cuenta del porque de algunos productos tan caros. Algunas empresas contabilizan los costos de un producto hasta de un 80% de su precio al consumidor final; claro ya considerando los costos directos e indirectos. Es por ello que las empresas necesitan introducir en su planeación general, planes específicos que permitan adquirir materiales de la calidad óptima, en la cantidad necesaria, en la fecha oportuna, al precio correcto, de la fuente adecuada y con la entrega en el lugar apropiado⁸⁴.

El objetivo principal de la función de esta área es: minimizar o eliminar la interrupción en la producción que resulta de la falta de materiales. Sin olvidar que este objetivo debe ser logrado con un mínimo de inversión de inventarios.

Algunos otros objetivos de esta área son:

- Reducir los tiempos de entrega y mejorar del tiempo de respuesta a los cambios del mercado.
- Promover la innovación en el suministro.
- Adquirir materiales de óptima calidad.
- Asegurar la continuidad del suministro.
- Manejo de importaciones.
- Construir y mantener alianzas en la cadena de abastecimientos.

⁸⁴ Zens Gary. *Compra y Administración de materiales*, pag..21



- Ruteo, programación y embalaje.
- Escoger localización de bodegas y equipos .
- Identificará áreas de oportunidad.
- Reducir el costo de las compras, incluyendo costos de inventario.
- Definir dentro de la función de Compras y Abastecimiento: Objetivos y políticas, procesos, cultura y estructura.
- Funciones, procesos y estructura corporativos.
- Estrategia corporativa.
- Cultura, misión, objetivos y políticas corporativas.
- Sector, propiedad y tamaño.

Dentro del proceso de planeación es básico describir una metodología y varias herramientas prácticas que le permitirán analizar los mercados de suministros de una forma costo-beneficio. Así como desarrollar estrategias de suministro para cada una de las categorías de productos y servicios. Al igual que definir el mejor momento para una compra puntual (*spot buy*) o tener un contrato marco.

Hoy en día las alianzas son importantes y estratégicamente para la empresa sin duda habrá algún momento en que es más viable e inteligente formar una alianza con sus proveedores que continuar pagando excesivos gastos por los materiales.



» Organización en el área de Compras y Abastecimientos

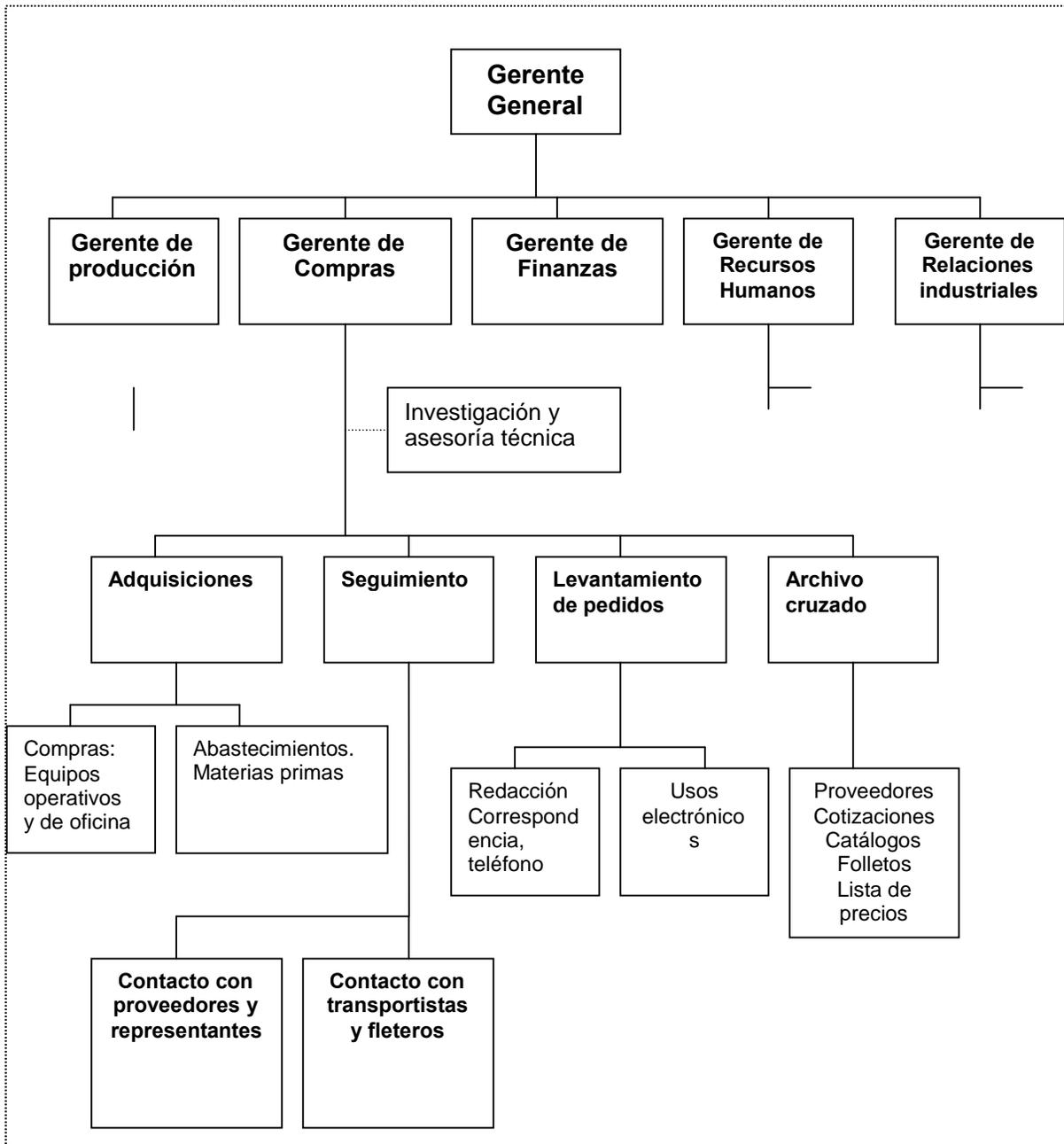


Figura 8.5. Fuente. Apuntes del Mtro. Francisco Hernández. Organigrama jerárquico funcional de un departamento de Compras.

El departamento de compras, recién considerada como área funcional hace un par de décadas, tiende a mostrarse bajo diferentes estilos de dependencia en una estructura formal de trabajo, antiguamente esta área dependía del área de producción, más tarde por su importancia y desarrollo logístico se fue



independizando como tal, aunque algunas estructuras propias seguían emanando de producción como el almacén. Pero hoy en día se ha convertido en una estructura cada vez más compleja, por lo tanto cada vez más especializada. Algunas actividades como tráfico y servicios electrónicos han generado que esta área demande personal con un alto grado de conocimiento e imagen política social con el fin de beneficiar tanto los accesos como los costos del proceso de compras.

» **Dirección en el área de Compras y Abastecimientos**

Considerando que los tres principales factores en la decisión de una compra son:

- a) La calidad del producto
- b) El servicio que da el producto
- c) El precio que se paga por el producto

Es entonces imprescindible que el ejecutivo en compras y abastecimientos debe de considerar en esta fase de dirección, la supervisión y cuidado con respecto a:

- Criterios de Clase Mundial aplicados a las Compras
- Factores clave de medición de desempeño y perfeccionamiento
- Abastecimiento Proactivo y Reactivo
- Abastecimiento eficiente
- Compras electrónicas
- Comercio electrónico y por internet
- Responsabilidades gerenciales para la mejora continua en compras
- Responsabilidades gerenciales para la optimización del abastecimiento en el desarrollo de proveedores
- Gestión operativa y estratégica de inventarios
- Rol de gestión de inventarios en el mejoramiento de la competitividad de una empresa
- Medidas de desempeño
- Enfoques estratégicos en la administración de compras
- Funciones en una certificación JIT



- Certificación de proveedores
- Principios legales en las compras
- Administración de las compras y contratos
- Administración de precios
- Logrará la colaboración eficaz de parte de sus proveedores
- Alineará la gestión de compras la planeación y estrategia global de la empresa
- Abarcará los principios rectores del buen ejercicio gerencial en la función de abastecimientos hacia el personal que le reporta
 - Promoverá y motivará a cada participante del área a que defina acciones concretas de mejora en su área
 - Negociará los mejores acuerdos con sus proveedores de una manera profesional y transparente.
 - La administración de contratos, así como también en los roles y responsabilidades del equipo que gestiona el contrato.
 - Optimizar el desempeño logístico

» **Control en el área de Compras y Abastecimientos**

La medición y evaluación del desempeño es un área clave que no debe despreciarse, puesto que es la base del mejoramiento continuo. En este punto es vital implementar recomendaciones prácticas acerca de qué medir y cómo evaluar el desempeño de compras y abastecimientos. También revisa el proceso de evaluación de recolección, análisis e interpretación de los datos, para comunicar y obtener retroalimentación de la evaluación del desempeño.

Dentro de la actividad de compras como en otras actividades, el establecimiento de los medios de control no está sujeto a determinadas reglas, sino que su consecución obedece ante todo a la evaluación de cuales son los medios que mejor operan en cada empresa o área particular.

Dentro de los elementos a considerar en el control de compras, podemos evaluar los siguientes puntos:



- Las características de los proveedores de la empresa
- Medios manuales y electrónicos de compras
- Especificaciones de los materiales comprados, contra los requeridos
- Registro de contratos
- Control de requisiciones
- Control de orden de compras
- Reportes de la gerencia de compras
- Costos y ahorros sobre las compras
- Ventas de material inutilizables
- Medición de los resultados alcanzados por el departamento de compras
- Bases de evaluación
- Valuaciones en los niveles de compras
- Métodos en uso para valuación
- Archivos de tarifas de transporte
- Evaluación de uso del servicio de tráfico
- Seguimiento de las rutas de embarques
- Facturas de fletes
- Embalajes apropiados.

➤ **Finanzas**

‣ **Planeación en el área de Finanzas**

Joaquín Moreno Fernández en su libro *Las Finanzas en las empresas* menciona lo siguiente al respecto:

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen así como los que se requieren para lograrlas⁸⁵

⁸⁵ Joaquín Moreno Fernández. *Las finanzas en la empresa*, .pag. 305



En esta definición se considera de vital importancia desarrollar un sistema presupuestario como herramienta esencial para una planeación financiera eficiente. Con base en ello las principales técnicas financieras que utilizan las empresas en su sistema de planeación son las siguientes:

- Presupuesto de operación
- Presupuesto de inversiones permanentes
- Presupuesto financiero

Este sistema presupuestario permitirá a la empresa generar los planes necesarios con el fin de cubrir las necesidades a futuro de operación, adquisición de instrumentos y bienes de capital y flujo de efectivo.

Los objetivos principales a cubrir en la planeación financiera son:

1. Planeación del crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos tanto táctica, como estratégicamente.
2. Captar los recursos necesarios para la buena marcha de la empresa.
3. Asignar dichos recursos conforme a los planes y proyectos.
4. Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos.
5. Disminuir al máximo el riesgo o la incertidumbre de la inversión.

Algunas particularidades técnicas dentro de esta planeación financiera son:

- El análisis de pronósticos financieros
- Análisis de punto de equilibrio
- Apalancamiento operativo
- Costo de capital
- Presupuesto de efectivo

➤ **Organización en el área de Finanzas**

La función de finanzas en la empresa está compuesta por dos grandes áreas, la tesorería y la contraloría.



Los esquemas organizacionales muestran como las empresas u organizaciones diseñan su estructura funcional, por ejemplo La Red de Transportes del D.F. maneja esta área de la siguiente manera⁸⁶:



Figura 8.6. Organigrama del área de Finanzas de La Red de Transportes del D.F. México.

Otro ejemplo de la estructura organizacional del área de Finanzas lo tenemos en el gobierno de Nuevo León⁸⁷. A continuación se muestra en la gráfica.

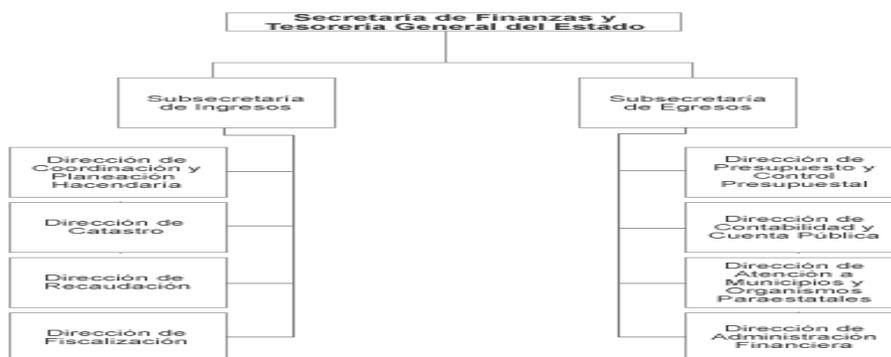


Figura 8.7. Organigrama de La Secretaría de Finanzas del gobierno de Nuevo León, México.

⁸⁶ http://www.rtp.gob.mx/organigrama_4.htm

⁸⁷ http://www.nl.gob.mx/?P=sec_finanzas_organigrama



Otro ejemplo interesante es el que nos muestra el siguiente organigrama, de La Dirección General de Finanzas de la Universidad Autónoma de Yucatán, vemos que de ella emana tanto Coordinación Administrativa de Finanzas como la de Recursos Humanos, esto es “normal”, ya que cada organización u empresa puede acomodar las funciones básicas como le sea más accesible y/o eficiente. Veamos los dos organigramas correspondientes al área de Finanzas de esta entidad⁸⁸.



⁸⁸ <http://www.uady.mx/sitios/finanzas/organigrama.htm>

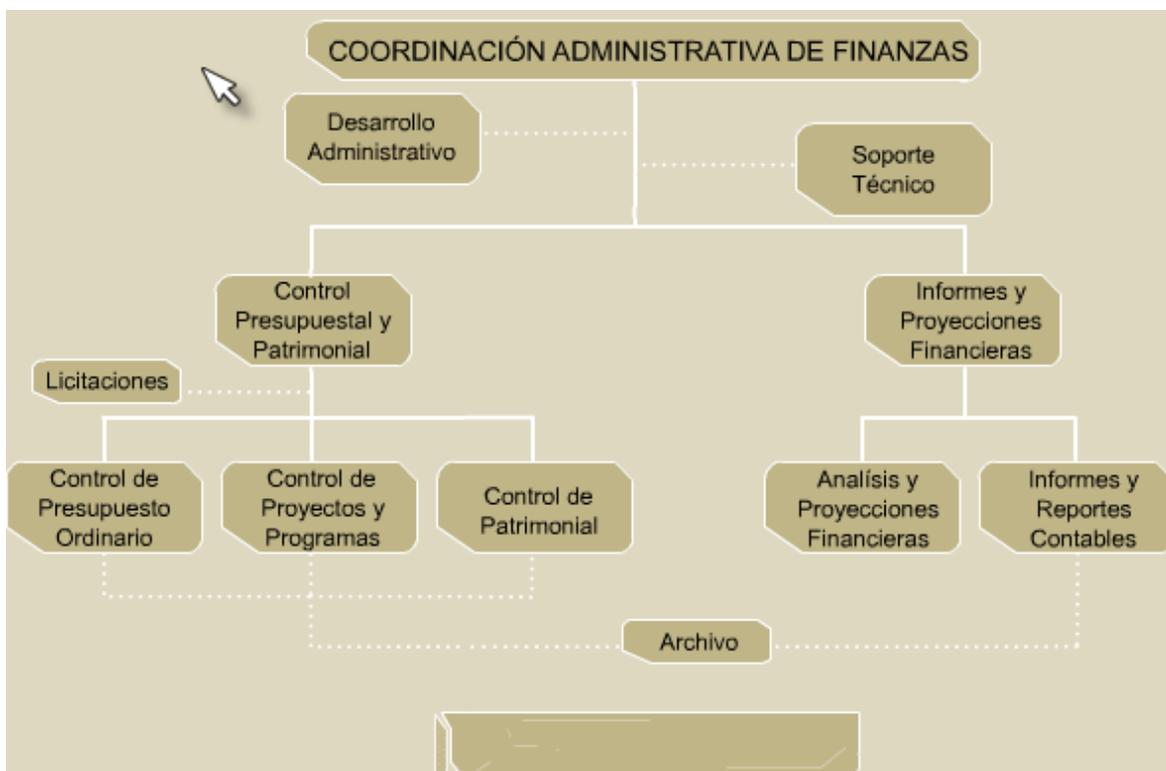


Figura 8.8. Organigrama del área de Finanzas de la Universidad Autónoma de Yucatán

En el conjunto de organigramas que presentamos podemos observar que el área de finanzas no es tan homogénea como las demás áreas, de alguna manera responde al origen y aplicación de los recursos monetarios, es decir, al concepto de tesorería y contraloría de los mismos.

» Dirección en el área de Finanzas

Tanto las finanzas públicas como las empresariales son vitales para la comprensión de la sociedad contemporánea, abarcan todas las actividades y procesos por medio de los cuales los organismos de cualquier índole se allegan los recursos y realizan los gastos correspondientes a sus fines primordiales, y si se asume que tales fines corresponden con los de la comunidad empresarial que aporta, resulta que procurarían los más altos fines de los inversionistas. Así, una discusión sobre las finanzas no sólo implica el estudio técnico de los ingresos,



gastos, déficit y empréstitos, sino dialogar sobre lo que se entiende por negocio y los fines a que se vinculan los recursos correspondientes.

En la dirección financiera deben considerarse algunas reflexiones, por ejemplo toda empresa busca generar ingresos para mantenerse, pero además que estos ingresos superen a sus costos, de lo contrario desaparecerían. Por lo tanto las aplicaciones de los principios administrativos, deberán tener un impacto importante en estos aspectos, o no tendrán valor. En otras palabras si el negocio no es rentable, la estrategia no funciona.

Algunas tareas importantes dentro de este rubro son la decisión de inversión, también llamado presupuesto de capital, consiste en asignar, reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización. Cuando se han formulado las estrategias, se requieren decisiones para presupuestar el capital, a efecto de poner en práctica con éxito las estrategias. La decisión de financiamiento se refiere a determinar cual será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluye estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital (por ejemplo, emitiendo acciones, aumentando su deuda, vendiendo activos o usando una combinación de estas opciones). La decisión del financiamiento debe tomar en consideración las necesidades de capital de trabajo a corto y largo plazo.

Por otro lado, la decisión de dividendos abarca decisiones sobre el porcentaje de utilidades que se pagará a los accionistas, la consistencia de los dividendos que se han pagado con el transcurso del tiempo y la recompra o la emisión de acciones. Las decisiones en cuanto a los dividendos determinan la cantidad de fondos que se retienen en una empresa en comparación con la cantidad que se paga a los accionistas. Los beneficios de pagarles dividendos a los inversionistas se deben sopesar ante los beneficios de retener los fondos internamente y no existe una fórmula fija para equilibrar este canje. Por las siguientes razones los dividendos se pagan en ocasiones aún cuando sería más conveniente reinvertir



los fondos en la empresa o cuando la empresa tiene que conseguir fuentes externas de capital.

La dirección de las finanzas debe estar contemplada por personal altamente seleccionado en aspectos de valores así como eficiencia técnica –financiera. Esta área maneja valores, implementa proyectos que requieren cierta exactitud y control financiero, exige transparencia y honestidad, pone a prueba tanto al gerente como a los colaboradores en situaciones de trabajo bajo presión, entre otras características sin olvidar aquéllas que definen a un gerente de calidad total:

Características de un Gerente de Calidad Total

- Madurez Emocional
- Desarrollo Intelectual
- Marco de Valores Definido
- Claridad de Objetivo
- Apertura y Flexibilidad
- Visión a Futuro
- Cultura General
- Eficaces Relaciones Públicas y Humanas
- Conocimiento Pleno de la Organización
- Responsabilidad, Compromiso y Disciplina

En resumen, el enlace entre empresa, dinero y recurso humano está en manos del director financiero, de él depende que la empresa sea estable económicamente y pueda plantearse constantemente nuevos proyectos de inversión, ya sea para diversificación de productos, mejoramiento de la planta productiva, crecimiento del personal o simplemente para cumplir con los proyectos personales del inversionista.



» **Control en el área de Finanzas**

Sea cual fuere el medio que utiliza la empresa para lograr sus objetivos depende directamente de los fondos financieros con los que cuenta y la eficiencia de estos depende del manejo que haga de ellos el gerente financiero, Es aquí donde comienza tanto la planeación como el control de los mismos. El control está conformado por los instrumentos que sirven para regular los procedimientos que habrá de observarse en cada una de las fases descritas anteriormente (planeación, organización y dirección financiera), además tiene por objetivo permanente mejorar los controles internos existentes para la elaboración y seguimientos de presupuestos, pronósticos y proyectos financieros entre otros.

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los estados financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que los originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados (también llamado de Perdidas y Ganancias) que son preparados, casi siempre, al final del periodo de operaciones por los administradores y en los cuales se evalúa la capacidad del ente para generar flujos favorables según la recopilación de los datos contables derivados de los hechos económicos.

También existen otros estados financieros que en ocasiones no son muy tomados en cuenta y que proporcionan información útil e importante sobre el funcionamiento de la empresa, entre estos están: el estado de Cambios en el Patrimonio, el de Cambios en la Situación Financiera y el de Flujos de Efectivo.

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las razones financieras, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de



liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Las **razones financieras**, son comparables con las de la competencia y llevan al análisis y reflexión del funcionamiento de las empresas frente a sus rivales. A continuación se menciona algunas de las razones financieras más utilizadas.

Las **razones de liquidez** se utilizan para Conocer la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, conocer cuando se podrá en un momento dado liquidar la empresa.

La **razones de deuda o endeudamiento** se utilizan para determinar la liquidez de la empresa a largo plazo, determinar la cantidad de dinero que se ha conseguido prestado, conocer los ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

Las **razones de rentabilidad** nos permiten conocer la relación que existe entre las ventas y la inversión, los inventarios y las ventas. También nos permiten apreciar la eficiencia de los vendedores de una empresa, la operación de la empresa y el encargado del área financiera.

Algunos de los pormenores en el uso de razones financieras los encontramos en los factores que dificultan la comparación de los ratios financieros de una empresa a través del tiempo y son, por ejemplo, la inflación, el tipo de cambio o la valuación del inventario.

Otro de los instrumentos básicos en el área de finanzas es el control presupuestal.

El control presupuestal permite a la organización llevar el control de los movimientos financieros que se realicen, así como de los ingresos y egresos provocados por las transacciones que afecten las delegaciones o sucursales que integran la organización, facilita las comparaciones entre los presupuestos y los rubros reales reflejados en la contabilidad.



Algunas características del mismo son:

- Creación y control de partidas presupuestales que se utilizaran en la definición de los presupuestos.
- Permite ejercer un adecuado control de las operaciones que requieren solicitud de fondos, accesos y ejecución de presupuestos.
- Capacidad para definir, estructurar y distribuir el presupuesto inicial.
- Definición de la estructura y distribución del presupuesto inicial.
- Permite analizar cierres tanto por período como por presupuesto.
- Manejo de múltiples presupuestos tanto por estados presupuestales como por períodos.
- Manejo de transacciones presupuestales de afectación doble.

8.3. Caso práctico

Universidad Didáctica S.C.

La Universidad Didáctica (UD), es una institución educativa pública descentralizada con capital gubernamental y propio, está localizada en lado oriente de la Ciudad de México y ofrece a la sociedad tres carreras a cursar: Administración, Contaduría e Informática. Tiene contemplado entre sus proyectos académicos para el 2006, el crear un departamento académico que se encargue de la elaboración de materiales didácticos, específicamente paquetes de estudios para las asignaturas de primer semestre de las tres licenciaturas. Estos paquetes ayudarían a aquéllos alumnos que tienen problemas de horario para investigación puedan acceder tanto a guías de estudio como lecturas que le permitan conocer a fondo los temas de sus asignaturas.

Para poder llevar a cabo este proyecto será necesario desarrollar todo un proceso de trabajo que permita obtener los mejores resultados posibles. Para ello nos auxiliaremos como buenos administradores de nuestra herramienta básica llamada proceso administrativo. Lo primero que tenemos que hacer es comenzar



por definir las necesidades que vamos a satisfacer y los recursos con los cuáles contamos, pues bien, entonces comencemos por una buena planeación de este proyecto:

Recordemos...

La planeación es una actividad inherente a todo ser humano y por consiguiente al desarrollo de toda función. Su intervención en todas las áreas funcionales es fundamental ya que en todas se establecen objetivos a alcanzar.

La planeación para cada una de las áreas varía de acuerdo al giro de la organización, es decir, mientras que para una comercializadora de productos el área de producción y mercadotecnia tienen el mayor peso, para una de servicios suele tenerlo el área de recursos humanos, sin embargo, todas las áreas guardan equilibrio en sus objetivos particulares con el objetivo general de la empresa, ejemplo: en el área de producción se planea la cantidad de productos a elaborar basándose en la planeación de ventas estimadas cuyo resultado se obtiene del estudio que realizó el área de mercadotecnia a través de una investigación de estudio de mercado, lo anterior se lleva a la planeación financiera para presupuestar costos y gastos a utilizar y poder estimar la utilidad a obtener.

Para nuestra institución educativa y muy específicamente para nuestro nuevo flamante departamento de material didáctico, la planeación nos va a permitir definir en primera esos productos (material didáctico) de los cuales hemos estado hablando en nuestras necesidades de materiales y además definir los recursos que necesitamos, así como la preparación de los planes correspondientes para la elaboración del material.

Si bien es cierto que no existe un área de mercadotecnia que nos indique que productos, y sus especificaciones, necesitan nuestros consumidores (alumnos), si es posible saber cuales son las necesidades de este mercado a través de los



contenidos de las asignaturas que tienen que cubrir para cumplir con sus ciclos escolares.

El primer paso es definir que materiales vamos a elaborar, y también saber que antecedentes tenemos con respecto a estos materiales.

Pensemos que el departamento de planeación ha investigado dentro de la etapa de planeación y específicamente en la fase de previsión un estudio completo con respecto a los antecedentes de los materiales didácticos en esa institución, así como de gente que haya hecho o entregado algún material que nos permita pensar que no comenzamos de cero.

Este estudio ha arrojado algunos datos interesantes:

- La institución cuenta ya con algunos materiales desde años anteriores, estos materiales se encuentran consignados en un área especial.
- Los materiales no han sido actualizados de manera formal, pero los usan tanto los profesores que los aportaron, como algunos otros que se han interesado en trabajar con ellos. Por lo tanto su actualización ha sido de manera personal y en el salón de clases.
- Hay profesores que están interesados en aportar ideas, conocimiento y sobre todo su tiempo para elaborar material.
- Hay áreas que podrían ayudar al mejoramiento de actividades como son informática, diseño y un pequeño departamento de difusión universitaria. Sólo es cuestión de entregar un buen plan de trabajo y definir claramente cuales son nuestras necesidades con respecto a ellas.

En la fase de previsión es importante definir cual es el segmento en el que podemos concentrarnos en la elaboración de material didáctico. Si bien es cierto que esta segmentación la podemos trabajar por semestre, también podemos considerar por carrera.



Después de un acuerdo institucional han llegado a la conclusión de los siguientes puntos:

- Elaborar un paquete de estudio para cada asignatura que comprenda el primer semestre de las carreras de licenciatura en Administración, Contaduría e Informática.
- El paquete de estudio comprenderá cuatro documentos: Una antología de lecturas, guía de estudio, apuntes, cuaderno de autoevaluación y actividades de aprendizaje.
- Invitar a los académicos y profesores que cumplan con la antigüedad en docencia y experiencia en el área de cada asignatura.

Después de determinar que materiales son adecuados a elaborar, también en esta fase de previsión se lleva a cabo la tarea de saber con que recursos de este momento podría contar la universidad para esta ardua tarea.

Se estudio el medio ambiente interno y se llegó a los siguientes resultados:

- a) Se cuentan con diez profesores en el área de administración y sólo tres profesores cuentan con el perfil para elaborar estos materiales. Quince profesores en el área de Contaduría y siete con el perfil idóneo. Ocho para el área de informáticos y ninguno de ellos con el perfil.
- b) Se tienen quince materiales elaborados anteriormente, siete de ellos completamente obsoletos, en plan de estudio y en contenido.
- c) Se cuenta con personal idóneo para la administración de este proyecto, pero no se cuenta con personal que nos apoye en la revisión pedagógica y de estilo para dichos materiales.
- d) Hay mucho entusiasmo por parte de alumnos y profesores en el proyecto, los rumores han acelerado algunas acciones como el considerar las ofertas de algunos profesores a este proyecto. Así como alumnos para cumplir su servicio social en aras de este trabajo.



- e) Al estudiar las fortalezas para este proyecto, se han encontrado algunas gratas sorpresas de muchos departamentos que podrían apoyar dicho proyecto
- f) Este proyecto puede tener gran aceptación con instituciones educativas externas, pues esta Universidad cuenta con una buena imagen y prestigio, podría contemplar el vender los materiales a otras instituciones educativas.
- g) El proyecto tiene una limitante, no cuenta con un presupuesto muy amplio, pero esto no merma la calidad de sus contenidos.

Como podrás ver la previsión que antecede a la planeación nos permite pernear a la institución con respecto a alguna tarea o proyecto que llevaremos a cabo; estudia y analiza cual es la situación actual de la institución, define una serie de alternativas para obtener un camino concreto a seguir y define el medio ambiente interno y externo en el cual el proyecto se va a desenvolver. Previendo todo esto, con la definición del camino concreto a seguir, es decir, el objetivo del proyecto, entonces podemos comenzar a planear.

La planeación, es decir, la elaboración de planes comienza con un objetivo.

¿Cuál es el objetivo de nuestro caso? ¿Buscar profesores para elaborar material didáctico?, No ¿Elaborar un presupuesto idóneo para llevar a cabo nuestro proyecto? La respuesta definitivamente es no.

Todas estas interrogantes se van a considerar sin duda alguna en nuestro caso y específicamente en planeación, pero no es el objetivo de este proyecto. El objetivo de este proyecto está en relación con los que vamos a elaborar, la razón misma de este proyecto, el objetivo general se puede construir de esta manera:



Objetivo General

Elaborar quince paquetes de estudio correspondientes a el primer semestre de las carreras en Licenciatura de Administración, Contaduría e Informática, que cuente con la mayor calidad y objetividad que exige los programas de cada asignatura que están contemplados en el Plan de Estudios vigente. Su período de elaboración es de enero a diciembre de 2006.

Como podemos apreciar, la formulación de este objetivo general cuenta con algunas características imprescindibles como son: objetividad, alcance para quien está elaborado y el tiempo en que se elaborará dicho proyecto.

La formulación del objetivo general puede quedar con otras características, tal vez más información que permita al personal estimular más el espíritu de equipo o el compromiso para la institución.

El objetivo general es el que se presentará ante las autoridades necesarias para la aprobación de algunos otros puntos importantes a este proyecto, por ejemplo el presupuesto, es decir, los recursos financieros que necesitamos para este trabajo, así como la aprobación en gente y tiempo de otras áreas como informática, para el mejoramiento de la elaboración del producto.

Pues bien, ya tenemos el objetivo general, la tarea que sigue es completar los objetivos particulares de este proyecto. De hecho algunos van apareciendo de acuerdo a como se presenta la situación; a lo largo del proyecto va a ser necesario crear lineamientos, capacitar al personal docente para elaborar los materiales, diseñar y editar la presentación de los materiales, publicar, promover los productos con los profesores y alumnos, detectar nuevas necesidades, controlar, etcétera. Hay un sin fin de actividades, estas exigen objetivos correspondientes.

Cuando se tienen los objetivos generales y particulares. La tarea siguientes es crear los planes necesarios para este proyecto, por ejemplo elaborar los



programas de trabajo con ellos definir algunos procedimientos, así como la elaboración de políticas, reglas de trabajo y su correspondiente presupuesto.

¿Cómo elaborar un programa de trabajo para este caso práctico? Primero tendremos que enlistar una serie de actividades que nos permitan darnos una idea de que procedimientos vamos a manejar en todo el proceso de la elaboración del material didáctico. Sería más valioso este listado si le asignamos los responsables de cada actividad. Hay que considerar que en este momento ya estamos trabajando con un equipo multidisciplinario, y que si bien es cierto que no hemos declarado una estructura funcional en forma, ya tenemos contemplado un conjunto de personas que están investigando, generando ideas y reclutando profesionistas multidisciplinarios para hacer efectivo este proyecto. Por otro lado no olvidemos el principio de tema temporal de nuestro proceso administrativo.

El programa de trabajo nos va a indicar las actividades, el responsable así como los tiempos en que vamos a realizar esta actividad.

A continuación mostramos el listado de actividades:

Considerando la importancia de realizar un programa de trabajo mencionamos en primera línea los grupos de trabajo (este punto abarca ya aspectos de la etapa de organización en el proceso administrativo) que van a intervenir en cada una de las etapas del programa de este proyecto.

Grupos de trabajo:

- a) Grupo Directivo: Este grupo se va a encargar de la coordinación general y de la responsabilidad del proyecto
- b) Grupo multidisciplinario: Son aquéllos profesionistas que van a realizar la revisión de los contenidos del material en lo que se refiere a su aspecto didáctico, pedagógico y de estilo. Van a procesar digitalmente y dejar listos los materiales para su publicación. Así como el manejo de los mismos en todo el proceso legal.



- c) Grupo Académico. Son los grupos formados por académicos y docentes que van a realizar y revisar los contenidos.
- d) Grupo Operativo. Son las personas que nos van a apoyar en la captura, escaneo y edición en la computadora los materiales.

Programa de actividades:

Actividad	Grupo Responsable	Tiempo (semanas)
		Año 2006
Definición de materiales a elaborar por parte del Proyecto.	Directivo	09-14 enero
Definición del contenido de cada uno de los materiales.	Disciplinario	16-21 enero
Formación del equipo multidisciplinario de trabajo para el proyecto. Definir Perfiles.	Directivo y disciplinario	23 enero-03 febrero
Elaboración de manuales, guías de trabajo para este proyecto.	Disciplinario	13 febrero-25 febrero
Elaborar una lista preliminar de los profesores, académicos que puedan apoyar a este proyecto.	Directivo y disciplinario	6 de febrero
Invitación personal a profesores, académicos y servidores sociales para el desarrollo del proyecto.	Directivo	17 de febrero
Reunión con los profesores y académicos que hayan aceptado nuestra propuesta. Entrega de documentación del proyecto y firma de compromiso.	Directivo	27 de febrero
Entrega y recepción de	Directivo y académico	13 de marzo



Actividad	Grupo Responsable	Tiempo (semanas)
adelantos de material didáctico.		
Captura y edición de material didáctico.	Operativo	Marzo-agosto
Revisión de material entregado.	Disciplinario	Marzo-agosto.
Revisión técnica del mismo.	Académico	Agosto 25
Edición Final del documento.	Operativo	Octubre 21
Entrega del documento al jurídico para Tramitar derechos de autor.	Directivo	Octubre 28
Envío de información a Sec. De Fomento Editorial.	Directivo	03 nov
Paquete Didáctico Final		Noviembre 24

Este cronograma nos da una idea general de las actividades, responsables y tiempos necesarios para terminar el proyecto. No olvidemos que el proyecto consta de cinco paquetes de estudios y cada paquete consta de cuatro materiales. Esto significa que cada grupo de trabajo realizará su propio cronograma a fin de planear de manera eficiente sus actividades y resultados en fecha general.

Con este programa de trabajo también podrá elaborarse con ayuda de algunas herramientas como gráficas de Gantt y PERT estudios minuciosos de fechas finales de entrega de productos.

En lo que se refiere a política y reglas de trabajo, tanto los coordinadores directivos como los responsables de cada área han elaborado un listado de algunos puntos delicados a tratar, la idea no es mencionar todos pero basta alguno como ejemplo:

- Las obras escritas son materiales muy delicados sobre todo si se van a publicar, se debe de tener mucho cuidado y énfasis en aspectos de



derecho de autor, sobre todo que los académicos y docentes trabajan en un 90 % con libros de texto.

- Los materiales que se elaboren deberán de pasar a una rigurosa revisión técnica.
- Deberán de entregar los materiales en formatos electrónicos, en procesador de palabras *Microsoft Office Word*, letra arial y a 12 puntos.
- Es importante entregar a tiempo (una semana de anticipación) los dibujos o imágenes a escáner.

Estos puntos te permitirán diferenciar entre políticas y reglas de trabajo. Sin duda tienes en mente algunos puntos más a resaltar.

Otro tema que es importante y diríamos básico para realizar el proyecto es sin duda el presupuesto. Sin recursos financieros ningún proyecto es realizable, necesitamos dinero para comprar recursos materiales; hacernos de tecnología para capturar, editar y crear materiales de calidad; pagar a nuestros equipos multidisciplinarios de trabajo, por último preparar todo el material para la publicación y venta del mismo.

Recuerden que los presupuestos contemplan partidas, estas partidas son rubros que definiremos minuciosamente al departamento contable-financiero para que acepten la compra del bien y logremos trabajar óptimamente en nuestro proyecto. Algunos ejemplos de estos rubros son lo siguientes:

Número de Partida	Concepto	Montos		
		Montos Año 1	Montos Año 2	Montos Año 3
182	Honorarios por servicios profesionales	\$ 161460.00	\$ 161460.00	\$ 169533.00
215	Gastos de trabajo de campo	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
218	Otros pasajes	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
222	Ediciones de libros	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
226	Impresiones	\$ 20000.00	\$ 10000.00	\$ 10000.00



231	Servicios externos y comerciales	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
256	Cuotas de afiliación e inscripción	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
411	Artículos, materiales y útiles diversos	\$ 15000.00	\$ 10000.00	\$ 11000.00
514	Equipo de cómputo	\$ 58000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
521	Libros	\$ 5000.00	\$ 0.00	\$ 0.00
	TOTAL	\$ 259460.00	\$ 181460.00	\$ 190533.00

Como podrás apreciar en esta tabla de presupuesto, existen algunos datos a llenar como son número de partida, este número de partida te la otorgará el departamento de presupuestos de la entidad; el concepto debe ser claro y concreto hay algunos conceptos que no se utilizan pero que no están exentos en un futuro; y por último los montos, estamos concientes de que este ejercicio de elaboración no va a ser para un año sino de manera indefinida, hasta que se termine este proyecto de elaboración y actualización de materiales, por lo tanto vale la pena proyectarlo a dos años cuando menos. Junto con esta tabla es necesario también que el o los departamentos que presenten su presupuesto en este proyecto elaboren también la justificación de cada uno de los rubros, esto permitirá facilitar el trabajo del departamento de presupuestos para autorizar dicho monto.

Bueno, a grosso modo hemos elaborado el ejercicio de una planeación para este caso, este ejercicio podemos completarlo más tarde con un estudio estratégico de nuestro proyecto y con ello realizar un estudio amplio sobre los factores externos que afecten el proyecto, auxiliarnos de una matriz FODA; elaborar con ello la misión, visión y filosofía de nuestro departamento de Material Didáctico y un sin fin de aplicaciones.

Recuerda la planeación nos permite fundamentar las demás etapas del proceso administrativo.



Organización:

Recuerda....

Es indiscutible que la organización esté totalmente relacionada con todas las áreas funcionales, a través de ella se determina como se debe de estructurar cada área, las funciones a realizar y sobre todo la relación entre las personas. Asimismo a través de la organización, se determina el nivel del área y el superior a cargo. Sin la intervención de la etapa de la organización, los organismos serían un desastre, pues las personas no sabrían que función deben realizar, ni a quien reportar.

Después de una buena planeación, como siguiente paso nos abocaremos a desarrollar el proceso de organización.

Para fines de este caso, el proceso de organización nos va a permitir identificar a partir de las actividades listadas en el programa de trabajo, la necesidad de crear un equipo de trabajo para satisfacer el conjunto de metas y objetivos a lograr. Anteriormente ya habíamos identificado por lo menos cuatro grupos de trabajo: directivo, multidisciplinario, académico y operativo.

La idea en esta etapa es formar realmente esos equipos de trabajo, identificar cuantas personas necesitamos en cada equipo y cual debe ser el perfil de cada una de ellas. También es importante identificar y nombrar un responsable y/o líder de cada grupo. En esta fase es importante comunicar a los responsables sus obligaciones, los objetivos que se persiguen, que tengan claro como se va a manejar el flujo de autoridad y comunicación entre los grupos.

Para formar estos grupos de trabajo es necesario realizar algunas investigaciones con respecto a personal internos que nos pueda apoyar o en su defecto comenzar a pensar en las fuentes externas de reclutamiento.



Considerando que tenemos algunas bases de estos materiales ya elaborados y que en un momento dado lo primero que tendríamos que hacer es actualizarlos, estamos trabajando en ello con brigadas de profesores inscritos en Diplomado y taller de elaboración de material didáctico, así como con académicos de Tiempo completo ligados a las disciplinas de cada uno de los paquetes a elaborar, para ello los hemos invitado a colaborar.

Considerando su acercamiento profesional y desarrollo docente en estas asignaturas, sabemos de antemano que no habrá ningún problema en la calidad y desarrollo del material elaborado para apoyar a este equipo de trabajo. Por tal motivo se ha convocado a un grupo de profesores seleccionados para invitarlos a participar en este proyecto académico.

Es sugerible que sean cuatro responsables para cada paquete didáctico. Un líder del proyecto, académico si es posible en este caso y tres colaboradores más. Como complemento a las necesidades de recursos humanos solicitamos un grupo de becarios, en este caso para apoyar los trabajos en el renglón de pedagogía y corrección de estilo. El trabajo de pedagogos y correctores de estilo son básicos e indispensables para darle un valor práctico a nuestros documentos.

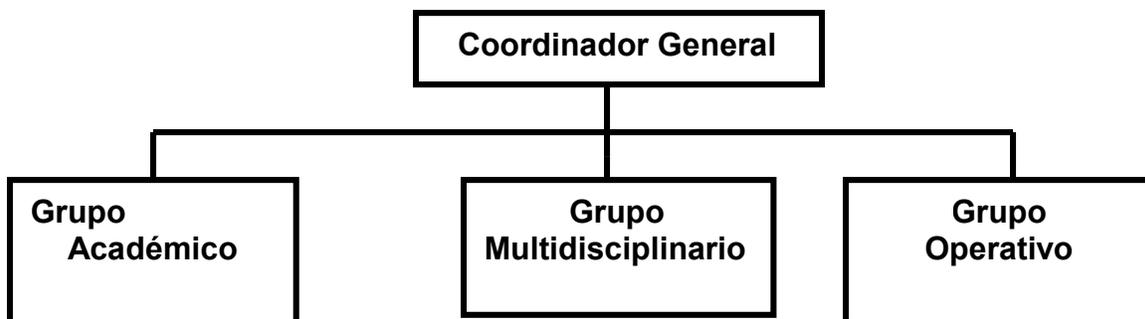
A continuación se presentará un ejemplo de manera preliminar un cuadro de colaboradores en nuestro equipo académico de cada una de los paquetes de las asignaturas correspondientes:

Administración I. Francisco Hernández Líder del proyecto

Académicos: Jorge Ramírez Estrada y Pablo Cano Fernández

Profesor: Miguel Ángel Chapa

De esta manera se elaborarán los grupos faltantes en las diferentes responsabilidades del proyecto, generando más tarde con ello una estructura formal de trabajo proyectada en un organigrama.



Este organigrama es el ejemplo de una estructura formal. Si queremos elaborar el organigrama tendríamos que desglosar cada uno de los grupos de trabajo. Recuerda que el grupo académico está conformado por dieciocho grupos de trabajo uno por cada paquete de estudio a elaborar, de las dieciocho asignaturas que componen el primer semestre de las tres carreras.

El grupo multidisciplinario estará conformado por un área de revisores pedagógicos, otra de revisores de estilo y un grupo de psicólogos educativos que apoyen a los anteriores. No olvides que también en este grupo se consideran a aquellas personas que nos apoyaran a digitalizar el producto, publicarlo y registrarlo lícitamente.

Por último el grupo operativo estará formado por el personal de logística y computación que apoyará al proyecto en actividades varias.

En este proceso de organización hemos identificado algunos puntos interesantes:

- Las actividades a realizar en el proyecto
- Los departamentos o áreas responsables de cada actividad
- El tipo de departamentalización a seguir
- El tipo de autoridad que se va a llevar a cabo en el proyecto
- El flujo de comunicación entre los grupos de trabajo.

Es el momento que abras de nuevos tus apuntes de organización e identifiques algunos otros conceptos de este proceso organizacional.



Dirección

Recuerda...

La dirección como parte de un sistema y en contacto con el recurso humano de toda la organización es vital para el buen funcionamiento, considerada como un subsistema de ejecución de las acciones a seguir. Como parte de todo el ambiente organizacional tiene como objetivo la integración de todos los recursos de la organización manteniendo un equilibrio y guardando los límites que la misma establece.

En todas las áreas funcionales la vinculación de la autoridad y el poder esta en función de las variables que se puedan dar, por lo tanto en todas las áreas requerimos de la dirección para poder elegir la manera más optima de llevar a cabo los planes de acción.

Ya te preguntaste ¿de qué vale planear y organizar un proyecto si no se va a llevar a cabo? Te imaginas el derroche en recursos para generar ese conjunto de planes, investigaciones y elaboración de organigramas para un proyecto sin aprovecharlo. Bueno, no seamos negativos en nuestro caso vamos a darle dinamismo a lo anterior.

La dirección como parte del proceso administrativo tiene como objetivo técnico llevar a la práctica lo planeado, por algo se les considera junto con el control la fase dinámica de la práctica administrativa.

En nuestro caso práctico el proceso de dirección comenzó con un punto muy importante que es la comunicación.

El primer paso para lograr que nuestro proyecto comenzara, fue invitar por grupos separados a toda la gente que propusimos para este proyecto: académicos, profesores y profesionistas de otras áreas. Se les citó para platicar con ellos, comunicarles nuestros objetivos y los alcances que nos propusimos para el proyecto e invitarlos a formar parte de ello. En este momento de vida del proyecto



hay que considerar algunos puntos importantes, básicos en la interacción personal de cualquier institución, nos referimos no sólo a la comunicación, sino a la motivación de nuestro futuro personal.

La elaboración de material didáctico es una actividad muy delicada en todos los aspectos. Una institución educativa por lo regular no cuenta con escritores, pedagogos, correctores de estilo y demás personal idóneo para este menester, pero en el momento en que se decide iniciar este proyecto se va a tener que motivar y enaltecer el espíritu guardado en cada una de las personas que se ofrece para trabajar en el proyecto. Los profesores y académicos de pronto en esta etapa van descubriendo algunas habilidades para escribir, plasmar sus conocimientos, reflexiones y experiencias de sus clases en un papel o archivo electrónico.

Algunas personas muchas veces reclutadas como servidores sociales o becarios de carreras afines a la actividad de revisión pedagógica y de estilo comenzarán a aprender y mejorar sus habilidades en la revisión de nuestros documentos.

En fin, no somos una editorial de libros de texto, pero contamos con el ánimo de mucha gente. Nuestro trabajo en este proceso de dirección será entonces más que supervisar a los equipos de trabajo y aplicar una autoridad llámese como sea demócrata, autócrata o alineante; debemos de inyectar espíritu de equipo, motivar y apoyar en todo a los grupos de trabajo, compartir con ellos sus angustias pero también ofrecerles un abanico de soluciones, capacitarlos y hacerles llegar todos los recursos que soliciten para la investigación, captura y edición de sus materiales. Trabajar muy cercanamente en sus escritos, lo más pronto posible revisarlos en tiempo real con los pedagogos y correctores de estilo.

En fin el factor humano además de estar motivado, también debe de estar en todo momento retroalimentado, es decir, al final entregarles de manera personal y en sesiones extraordinarias con la presencia de las máximas autoridades



universitarias un reconocimiento (independiente de su salario), en donde manifieste nuestro agradecimiento de su colaboración profesional en este proyecto.

Todos los elementos anteriores van a generar un mayor compromiso por parte de nuestros equipos de trabajo,

La dirección como parte del proceso tiene ese objetivo, convertir a nuestros trabajadores en colaboradores, es decir, un factor humano que tiene derecho a opinar, a considerar y aceptar su autoridad técnica, a invitarlo a las decisiones que compete el futuro de este proyecto así como compartir los logros y buenos resultados a ojos de las autoridades universitarias.

Con estos elementos, me imagino que ya tienes algunas otras reflexiones para el tintero que te permitirán desarrollar algunos otros aspectos importantes de este proceso de dirección: recuerda que este proceso da pauta para que se manifiesten algunos otros como es la negociación, toma de decisiones y liderazgo entre otros procesos gerenciales.

Control

Recuerda...

El control tiene como propósito ayudar a los administradores al mejor logro de los objetivos y planes, como herramienta para medir y corregir el desempeño de las funciones de una organización.

Las medidas de control nos permiten verificar que el desarrollo de lo planeado se ha cumplido. Éstas pueden establecerse en diferentes etapas del trabajo: antes, durante y después de realizar las actividades. Asimismo, el control es parte importante de la administración, ya que evidencia si tenemos la estructura organizacional, el personal y la dirección adecuados; sin control no podemos verificar la situación real ni determinar si estamos haciendo lo correcto.



El control es la última etapa de proceso administrativo, tan necesaria e importante como las etapas anteriores, en nuestro caso práctico, hay un sin fin de resultados a evaluar y estos tienen un matiz tanto cuantitativo como cualitativo.

Lo primero que vamos a evaluar es el objetivo general:

Objetivo General

Elaborar quince paquetes de estudio correspondientes a el primer semestre de las carreras en Licenciatura de Administración, Contaduría e Informática, que cuente con la mayor calidad y objetividad que exigen los programas de cada asignatura y que están contemplados en el Plan de Estudios vigente. Su período de elaboración es de enero a diciembre de 2006.

Como podrás apreciar este objetivo general cuenta con aspectos de índole cuantitativo como cualitativo.

Evaluaremos entonces:

- Cuantitativamente tenemos que cerciorarnos que efectivamente a la fecha límite marcada como fin del proyecto, se cumplió con el número de materiales prometidos.
- Las características que tienen cada una de estos documentos que permitan entonces calificarlos con la calidad académica y de presentación que se consideró al elaborarlos.
- Evaluar los formatos de presentación de cada documento.
- La experiencia y el desarrollo que sufrieron cada uno de los equipos de trabajo, con el fin de que nos permita retroalimentar los ciclos posteriores.
- La evaluación y el grado de aceptación de los materiales por parte de los alumnos, utilizando grupos piloto para este ejercicio.
- Contactar a todo el personal que colaboró con este proyecto a fin de que nos comente sus experiencias, sus logros personales y sus frustraciones.



- Entregar los materiales a los profesores asignados para el próximo ciclo escolar en las materias en que se elaboraron los materiales, para que puedan utilizarlos de manera libre y al final aplicar un cuestionario para saber sus experiencias y comentarios al respecto.
- Es importante al final de este proyecto entregue tanto los responsables de cada grupo de trabajo como el coordinador general un informe detallado y completo de todos los procesos del proyecto, indicando aciertos y fallas tanto institucionales como de cada uno de los colaboradores en el proyecto. Esto es con el fin de preparar la planeación del nuevo ciclo de trabajo.

Este ejercicio de evaluación dentro de la función de control, como podrás apreciar se presenta al final del proyecto, cuando todo ha terminado y tenemos que entregar resultados. Todo lo que hayamos hecho bien debemos de considerarlo para saber cuáles fueron nuestras fortalezas y oportunidades que aprovechamos, así como saber de que manera solventamos algunos problemas o factores que amenazaron al proyecto: recuerda que pudimos haber experimentado muchos conflictos y/o problemas que nunca fueron previstos , pero que les hicimos frente gracias a la habilidad, experiencia y tacto de nuestros administradores y líderes del proyecto. Pero también tuvimos fallos, y estos son tan importantes como los aciertos. Si nos damos cuentas de nuestros errores o fallos, como les queramos llamar, entonces tendremos una información muy importante para considerar en nuestra próxima planeación.

El control es la final del proceso, pero no forzosamente se aplica al final del mismo. ¿Qué significa esto?, recordemos de nuevo el principio de tema temporal que se aplica al proceso administrativo. El control se puede llevar acabo desde el momento en que se está planeando (control preventivo), y también en todo el proceso del proyecto (control de mantenimiento).



Entonces cuando decidimos en cada uno de los recursos y elaboramos los procedimientos de trabajo, consideramos algunos aspectos que permitían anticiparnos a enfrentar problemas y esto fue ejemplos e control preventivo:

- Para la revisión de contenidos, definimos horarios, fechas adecuadas a las necesidades de nuestros elaboradores y revisores. Con ello evitamos conflictos, enfrentamientos entre líderes y elaboradores de cada asignatura.
- Se elaboraron los lineamientos con el fin de estandarizar en formato, tipo de procesador de textos, letra, imágenes, etcétera. A fin de evitar más tarde que nuestro grupo operativo tuviese problemas de edición.
- Se subrayó constantemente a los elaboradores la importancia del concepto de derechos de autor. Evitando en el futuro demandas de derecho de autor a la universidad.

En fin hay que cuidar con detalle posibles conflictos a futuro tanto internos como externos que no sólo afecten al proyecto sino también a la imagen de la universidad.

En lo que se refiere al control de mantenimiento, cada una de las áreas que trabajó en el proyecto elaboraron sus propias herramientas, formatos y demás instrumentos que permitieron evaluar constantemente, a más tardar por semana, los objetivos específicos que se forjaron, para ello se manejaron formatos particulares de cada asignatura con el fin de monitorear sus adelantos o atrasos en que se encontraba, se llevaron a cabo juntas cada semana con el departamento de la coordinación general a fin de ventilar y de evaluar el estado actual de las actividades de cada grupo de trabajo en este proyecto.

Hemos llegado al final de este caso práctico. Seguro que has encontrado más de una alternativa para mejorar tanto las condiciones de trabajo como los resultados a los que hemos de llegar. Recuerda que a partir de la información que se te dio



en este caso, podrás elaborar la próxima planeación de este departamento de Material Didáctico.

Bibliografía del tema 8

FISCHER de la Vega Laura, *Mercadotecnia*, McGraw Hill, México, 1992, pp.439

MERCADO H. Salvador, *Mercadotecnia Programada*, Limusa, México, 1987, pp.593

MORENO Fernández Joaquín, *Las Finanzas en las empresas*, México, FCA UNAM, 1984, pp.454

PERDOMO Moreno Abrahám, *Planeación Financiera*, México, PEMA, 6ª ed., 2001, pp. 363

VELÁZQUEZ Mastretta, Gustavo, *Administración de los sistemas de Producción*, Limusa, México, 4ª ed. 1979, pp.290

WESTON F.J., Brigham, *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Interamericana, 7ª ed., 1988, pp 813

WERTHER B.William, Davis Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill, 3ª ed, 1990, pp 395

ZENZ Gary, *Compras y Administración de materiales*, Limusa, México, 1984, pp.615.

Actividades de aprendizaje

A.8.2. A partir del estudio del caso práctico, elabora un mapa conceptual de las principales fases del proceso administrativo.

A.8.3. Elabora una tabla con los siguientes datos: en la parte superior horizontal indicarás por lo menos tres secciones temporales del proyecto y en el eje vertical considerarás las etapas del proceso administrativo. En cada uno de los cuadros en blanco indicarás los elementos que componen cada fase del proceso a considerar de acuerdo al tiempo transcurrido. Ejemplo:



Etapas/fase del proyecto	Fase inicial del proyecto	Fase Intermedia	Fase Final
Planeación	Objetivos		
Organización			Elaboración de organigramas
Dirección		Liderazgo	
Control			

Este cuadro te permitirá tener un modelo a seguir para cualquier proyecto.

- A.8.4.** Te habrás percatado de que hay dos conceptos que se manejan en dos etapas distintas del proceso administrativo: autoridad y comunicación. Intégrate en equipo de tres personas y describan ampliamente la manera en como se deben de manejar estos conceptos tanto en la organización como en la dirección. Ejemplifiquen cada una de sus conclusiones.
- A.8.5.** Elabora el perfil idóneo que utilizarías para reclutar personal que permita que el caso práctico tuviese mayor éxito para los siguientes ciclos escolares.
- A.8.6.** Elabora una matriz FODA con respecto a este caso práctico
- A.8.7.** En no más de una cuartilla explica e ilustra el papel del líder en este tipo de actividad académica. Menciona cuáles fueron los principales resultados que se obtuvieron de acuerdo al tipo de liderazgo que resalta en este caso práctico.
- A.8.8.** Con los datos que te ofrece el organigrama y la información que se te da con respecto a la estructura de cada uno de los grupos de trabajo, elabora un organigrama, resalta los elementos que consideras importantes para definir el tipo de autoridad y comunicación existentes.
- A.8.9.** Elabora un listado de aciertos y de fallos que creas pertinentes con el fin de retroalimentar la elaboración de los materiales de los demás ciclos escolares.



A.8.10. Comparte tus resultados con tus compañeros, elaboren en grupo sus conclusiones y puntos importantes.

Cuestionario de autoevaluación

Las preguntas que se presentan en este cuestionario deberán ser contestadas con base en el caso práctico titulado “Universidad Didáctica” S.C.

1. ¿Qué puntos debes de tomar en consideración antes de elaborar la planeación de un proyecto?
2. Menciona, en el orden de trabajo, las actividades más relevantes de la planeación.
3. Menciona cuáles son los rubros más importantes que compone un cuadro presupuestal
4. Define los concepto de organograma y organigrama.
5. Menciona los principales elementos que se consideraron en el caso práctico para elaborar el proceso organizacional.
6. Describe como está conformada la departamentalización de la Universidad Didáctica S.C.
7. Describe como se maneja la autoridad en el proceso de organización.
8. Describe las etapas de control que se manejó en el caso práctico.
9. ¿Qué se entiende por control recurrente?
10. Define el concepto de motivación.



Examen de autoevaluación.

Marca con una "V" los conceptos verdaderos y con una "F" los falsos.

- 1 () La previsión forma parte elemental de la etapa de la organización en el proceso administrativo.
- 2 () Dentro del proceso de planeación se definieron primero la partida presupuestal antes de enlistar las actividades del proyecto.
- 3 () Las investigaciones preliminares y el análisis de alternativas permiten definir a los objetivos generales y particulares.
- 4 () La planeación se divide en: mantenimiento, preventiva y correctiva.
- 5 () La supervisión es actividad exclusiva del proceso de control.
- 6 () La motivación exige disciplina y compromiso por parte de las autoridades.
- 7 () La retroalimentación permite al administrador aprovechar de aciertos como de fallos en la práctica administrativa.
- 8 () La división de trabajo forma parte de la aplicación de un eficiente liderazgo en el proceso de dirección.
- 9 () La negociación, el liderazgo y la comunicación son ejemplo de procesos gerenciales en una empresa.
- 10 () En el proceso de control las evaluaciones que se le hacen al proyecto son de índole cuantitativa exclusivamente.



Bibliografía básica

Barajas Medina Jorge, *Curso Introductorio a la Administración*, México, Ed. Trillas, 2000, 195 pp.

Certo, Samuel, *Administración Moderna*, México, Ed. Interamericana, 2002, 628 pp.

Chiavenato Adalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, Ed. McGraw Hill, 2000, 586 pp.

Hampton, David Jr, *Administración*, México, McGraw Hill, (3ra. Edición), 1991.

Hernández y Rodríguez, Sergio, *Administración, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*, México, Ed. McGraw Hill, 2002, 469 pp.

Kast, Fremont E. y Ronsenzweig, James E, *Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias*, México, Mc Graw Hill, 1990.

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración*, México, McGraw Hill, (9ª. Edición), 1990, 747 pp.

Kras, Eva, *La Administración Mexicana en Transición*, México, Ed. Iberoamérica, 2000.

Kras, Eva, *El Desarrollo Sustentable y las Empresas*, México, Ed. Iberoamérica, 2000.

Montana, Charnov, *Administración*, Editorial CECSA

Munch Galindo, Lourdes (et al), *Fundamentos de Administración*, 5ª ed., 11ª reimpresión, México, Ed. Trillas, 2002, 240 pp.

Plunkett y Halen, *Administración proactiva*, México, Limusa, 1991.

Reyes Ponce, Agustín, "*Administración de Empresas I y II*", México, Ed. LIMUSA, 2000, 188 pp.

Robbins, Stephen P. *Administración, teoría y práctica*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, 752 pp.

Rodríguez y Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*, México, Ed. ECAFSA, 2001, 730 pp.

Stoner, A. F. y Wankel, Charles, *Administración*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1990.

Terry George R., *Principios de Administración*, México, Ed. CECSA, 1998 747 pp.



Bibliografía complementaria

ARAMBURU Porras, José Luis, “*Administración preactiva*”, en *Emprendedores*, México, FCA/UNAM, 1996-1997

GANNON, Martín, *Administración por Resultados*, México, Ed. CECSA, 2001, 685 pp.

HAMPTON, David, *Administración Contemporánea*, México, Ed. McGraw Hill, 2001, 577 pp.

HELLRIEGEL, Don. (et al), *Administración: Un enfoque basado en competencias*, México, Ed. Thomson Learning, 2002, 562 pp.

KOONTZ, Harold (et al), *Elementos de Administración*, México, Ed. Prentice Hall, 2000, 614 pp.

LITTERER, Joseph, *Una Introducción a la Administración*, México, Ed. CECSA, 2000, 593pp.

ROBBINS, Stephen (et al), “*Administración*”, México, Ed. Prentice Hall, 2000, 645 pp.

ROBBINS, Stephen (et al), *Fundamentos de Administración, Conceptos y Aplicaciones*, México, Ed. Pearson, 2001, 485 pp.

RODAS Carpizo, Alejandro, *Administración Básica*, México, LIMUSA, 2000, 303 pp.

RUE y Byars, *Administración. Teoría y aplicaciones*, México, Ed. Representaciones y Servicios de Ingeniería, 2000, 532 pp.

STONER, James, *Administración*, México, Ed. Prentice Hall, 2000, 643 pp.

Bibliografía específica sugerida

CERTO, Samuel C, *Administración Moderna*, México, Ed. Mc Graw Hill, (2ª.edición),1992, 628 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, 4° ed., Colombia, McGraw Hill, 1998, 880 pp.

CORONA Funes, Rafael, *Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial, 2ª reimpresión de la 1ª ed.*, México, SICCO, serie Dirección estratégica empresarial, 2001, 178 pp.



DAFT, Richard, *Teoría y Diseño Organizacional*, 6° ed., México, Thomson soluciones empresariales, 2000, 699 pp.

DÁVILA, L. de Guevara Carlos, *Teorías organizacionales y administrativas, enfoque crítico*, Colombia, McGraw Hill , 2001, 317 pp.

DÍEZ de Castro Emilio Pablo (et al), *Administración y dirección*, España, Ed. McGraw Hill, 2001, 525 pp.

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, *El proceso administrativo*, 2a ed., México, Diana, 1991, 303 pp.

FRANKLIN, Benjamín, “Reingeniería: significado, impacto y críticas”, en *Algo más*, Gaceta de la Facultad de Contaduría y Administración, México D.F., Fondo editorial-FCA, núm. 55, 2000

FRANKLIN, Benjamín, *Organización de empresas análisis, diseño y estructura*, México, Mc Graw-Hill, 1998, 341 pp.

FOSTER R V, Timothy, *101 Declaraciones de misión corporativa*, 1ª ed., México, Panorama, 2000, 164 pp.

GARZA Treviño, Juan, *Administración Contemporánea, reto para la empresa mexicana*, 1° ed., México, Alambra Mexicana, 1995, pp. 1032.

GUZMÁN Valdivia, Isaac, *La ciencia de la Administración*, 1ª ed., México, Limusa, 1966, 238 pp.

HAMPTON, David Jr, *Administración*, México, Mc Graw Hill, 3ª. Ed., segunda en español, 1994, pp.

KOONTZ Harold, *Administración una perspectiva global*, 11ª. Ed., México, Mc Graw-Hill, 1998, 796pp.

LAROCCA, Héctor, *Qué es Administración. Las organizaciones del Futuro*, 1° ed., México, Ediciones Macchi, 1998, 393 pp.

PLUNKETT y Halen, *Administración proactiva*, México, Noriega Limusa, 1990, 289 pp.

REYES Ponce, Agustín, *Administración Moderna*, 1ª ed., México, Limusa, 1994, 480 pp.

ROBBINS Stephen P.& De Cenzo David A., *Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones*, 1ª ed., México, Prentice may, 1995, pp.



RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, 3° ed., México, ECAFSA, 1998, 730 pp.

TERRY George R., *Principios de Administración*, México, CECSA, 1995, 747 pp.



EXAMEN GLOBAL

Anota la opción correcta:

- ___1. El desarrollo de una estructura intencional y formalizada de funciones o puestos, es considerado como:
- a) Áreas funcionales
 - b) Jefaturas
 - c) Coordinaciones
 - d) Organización
- ___2. Las organizaciones son importantes en una sociedad porque:
- a) Crean instituciones y comparten responsabilidades
 - b) Definen el sistema político de una región
 - c) Son parte fundamental del desarrollo económico de un país
 - d) Fabrican los productos necesarios de una entidad
- ___3. Los recursos básicos de una organización que garantizan su funcionamiento están clasificados en:
- a) Naturales, sociales y patrimoniales
 - b) Renovables, no renovables y sintéticos
 - c) Económicos, financieros, sociales y técnicos
 - d) Humanos, material, tecnológicos y financieros
- ___4. Algunos de los factores que se utilizan para la clasificación las organizaciones son:
- a) Por su disponibilidad y desarrollo
 - b) Por su tamaño y su veracidad
 - c) Por su giro y origen de capital
 - d) Por su actividad y sus funciones



- ___5. Los parámetros que se identifican en un concepto sistémico de la organización son:
- a) Insumos, entradas, proceso, salida
 - b) Insumos, entrada, proceso, salida, retroalimentación y medio ambiente
 - c) Entrada, componentes, salida y retroalimentación
 - d) Insumos, procesos y salida
- ___6. Las áreas funcionales básicas de cualquier empresa son:
- a) Logística, personal, de seguridad y producción
 - b) Comercial, técnica, de seguridad y financiera
 - c) Contables, administrativas, estratégicas y de seguridad
 - d) Mercadotecnia, producción, finanzas, adquisiciones y abastecimientos y recursos humanos
- ___7. Es el área básica que tiene por objetivos dotar de personal idóneo a las organizaciones en tiempo y calidad:
- a) Relaciones Humanas
 - b) Relaciones comerciales
 - c) Desarrollo organizacional
 - d) Recursos humanos
- ___8. Se le conoce como el conjunto de fases o etapas en las que se divide la práctica administrativa:
- a) Toma de decisiones
 - b) Negociación
 - c) Comunicación
 - d) Proceso administrativo



___9. De las características aplicables a la administración, ésta se aplica específicamente al proceso administrativo:

- a) Especificidad
- b) Universalidad
- c) Unidad temporal
- d) Integración

___10. Las fases o etapas del proceso administrativo se dividen dos grandes fases según Agustín Reyes Ponce:

- a) Teóricas y prácticas
- b) Estática y dinámica
- c) De origen y proyectivas
- d) Reales y comparativas

___11. Son las fases o etapas del proceso administrativo que considera el modelo universal o estándar:

- a) Integración, planeación, organización y control
- b) Previsión, dirección, coordinación y control
- c) Planeación, organización, dirección y control
- d) Planeación, dirección, coordinación y control

___12. Este autor es considerado como el padre de la escuela clásica de la administración y como el autor del proceso administrativo:

- a) Henry Robinson Towne
- b) Elton Mayo
- c) Frederick Winslow Taylor
- d) Henry Fayol



___13. En el análisis de los enfoques o modelos de proceso administrativo, encontramos tres autores mexicanos representativos de la escuela procesal:

- a) Miguel Duhalt Kraus, Agustín Reyes Ponce y Sergio Hernández y Rodríguez
- b) Jose A. Fernández Arena, Gustavo Velásquez Mastretta y Francisco Laris Casillas
- c) Francisco Laris Casillas, Jose A. Fernández Arena y Francisco Hernández Mendoza
- d) Agustín Reyes Ponce, Jose A. Fernández Arena y Francisco Laris Casillas

___14. La etapa del proceso administrativo que tiene por objetivo el definir el objetivo o camino concreto a seguir:

- a) Coordinación
- b) Integración
- c) Dirección
- d) Planeación

___15. El principio básico del proceso de organización es:

- a) Objetividad
- b) Flexibilidad
- c) Mensurabilidad
- d) Unidad de mando

___16. ¿Qué es un propósito?

- a) Es cualquier método detallado, formulado de antemano
- b) Define la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social. Son las aspiraciones que persigue un grupo social
- c) Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas
- d) Es básico para cualquier organismo social



___17. Es el objetivo principal de la planeación:

- a) Dar resultados a largo plazo
- b) Determinan resultados deseados
- c) Medir la eficacia de la Planeación
- d) Controlar las acciones

___18. Son los tipos de objetivos:

- a) Tácticos u operativos, rígidos, a corto plazo
- b) Sociales, económicos, de servicios, generales o específicos, de largo y corto plazo
- c) Sociales, tácticos u operativos, rígidos
- d) Tácticos, rígidos, de servicio

___19. ¿Qué es una política?

- a) Son enunciados o interpretaciones generales para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en una organización
- b) Son enunciados rígidos, no permiten ninguna desviación respecto del curso de acción estipulada
- c) Orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones además de tener un carácter rígido
- d) Son básicas y secuenciales

___20. ¿Qué es una regla?

- a) Son enunciados o interpretaciones generales para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en una organización
- b) Orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones además de tener un carácter rígido
- c) Son enunciados rígidos, no permiten ninguna desviación respecto del curso de acción estipulada
- d) Son básicas y secuenciales



___21. ¿Qué es un programa?

- a) Es la secuencia de actividades y establecimiento de tiempos. Involucra metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, las cuales habrán de realizarse para alcanzar los objetivos trazados, normalmente se apoyan en los presupuestos
- b) Define la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social, Son aspiraciones que permite un grupo social
- c) Determinan resultados a los cuales la empresa quiere llegar, involucra metas, políticas y reglas.
- d) Son enunciados o interpretación generales para llevar a cabo el control

___22. ¿Qué es un presupuesto?

- a) Formulación de planes esperados expresados en términos monetarios
- b) Es la formulación de resultados esperados expresados en términos monetarios
- c) Representan los resultados en términos monetarios a donde la empresa pretende llegar
- d) Están orientados hacia la organización

___23. ¿Qué es la toma de decisiones?

- a) Representan los resultados que la organización pretende alcanzar expresada de forma cualitativa
- b) Es la selección de un plan entre varios previamente formulados
- c) Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas
- d) Es seguir una secuencia de actividades

___24. Son los tipos de estándares:

- a) Calidad tiempo, costo y oportunidad
- b) Estadísticos, costo, técnicamente elaborados
- c) Fijados por apreciación, técnicamente elaborados, calidad
- d) Estadísticos, fijados por apreciación, técnicamente elaborados



___25. ¿Qué es la medición?

- a) Es aquella que se efectúa antes de iniciar las actividades
- b) Es aquella que se ejerce de manera simultánea a la realización de las actividades como un proceso continuo
- c) Consiste en verificar los resultados, mediante la aplicación de unidades que deben ser definidas de acuerdo a los estándares
- d) Consiste en comparar los resultados con la norma o base para evaluar el funcionamiento

___26. ¿En qué consiste la acción administrativa?

- a) Es aquella que se efectúa antes de iniciar las actividades
- b) Es la última fase del proceso de control, donde se observarán los alcances obtenidos para determinar el tipo de acción a aplicar
- c) Consiste en verificar los resultados, mediante la aplicación de unidades que deben ser definidas de acuerdo a los estándares
- d) Consiste en comparar los resultados con la norma o base para evaluar el funcionamiento

___27. ¿El control previo se efectúa?

- a) Antes de realizar las actividades
- b) Se ejerce de manera simultánea a la realización de las actividades, como un proceso continuo
- c) Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas
- d) No existe el control previo



Indica si las siguientes aseveraciones son verdaderas (V) o falsas (F):

- ___1. A la empresa se le define como una unidad económica-social en la que a través de la Administración del Capital, del trabajo, la producción, los recursos humanos y materiales, se producen bienes y servicios encaminados a satisfacer las necesidades de la sociedad.
- ___2. La propiedad individual y la sociedad colectiva, son dos formas de organización empresarial.
- ___3. De acuerdo a su origen del capital una empresa puede ser mayorista, minorista y comisionista.
- ___4. La planeación consiste en elegir las acciones más adecuadas que se seguirán en un futuro.
- ___5. Los objetivos son los resultados que la empresa espera obtener.
- ___6. Los elementos de la planeación son los procedimientos, la supervisión, la división del trabajo.
- ___7. Una premisa es cualquier método detallado formulado de antemano
- ___8. Un plan es cualquier método detallado formulado de antemano.
- ___9. La planeación táctica es un plan generalmente a largo plazo, resultado de una decisión ejecutiva, la cual gobernará la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar los objetivos
- ___10. La Planeación estratégica es un proceso mediante el cual los planes a detalle son llevados a cabo mediante el empleo más efectivo de los recursos, generalmente son a corto plazo.
- ___11. Los manuales de objetivos y políticas, diagramas de proceso y de flujo, gráficas de Gantt, PERT, CPM son herramientas y técnicas de la planeación.
- ___12. El propósito de la organización es diseñar y mantener los papeles que debe desempeñar el personal.
- ___13. La organización es la estructuración de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.



- ___14. La departamentalización es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- ___15. La división de trabajo se refiere a la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en la similitud.
- ___16. La autoridad es la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones.
- ___17. La organización funcional o de Taylor se caracteriza porque la actividad decisiva se concentra en una sola persona quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.
- ___18. La organización por comité consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.
- ___19. El ejercicio de la autoridad es el mando.
- ___20. El tramo de control se refiere al número de subordinados que puede un jefe supervisar de manera eficaz.
- ___21. La comunicación es la concentración sistemática y constante de la autoridad en los actos dirigentes de un organismo.
- ___22. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización
- ___23. La departamentalización por área geográfica funciona cuando las empresas realizan sus actividades en sectores alejados físicamente.
- ___24. La departamentalización por proceso o equipo consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores.
- ___25. El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos y corregir.
- ___26. Los elementos del control son: la mediación, detectar desviaciones y establecer medidas correctivas.



- ___27. Las etapas del control son comparar los resultados de la actividad, suministrar información, proporcionar políticas, reglas, suministrar a los responsables.
- ___28. El estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.
- ___29. Las herramientas de las que se vale el control son los sistemas de información, gráficas, diagramas, estudio de métodos, control interno.

Llena los espacios vacíos de acuerdo a los siguientes principios

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. Del cambio de estrategia | 5. De las desviaciones |
| 2. Flexibilidad | 6. De la oportunidad |
| 3. Factibilidad | 7. Unidad de mando |
| 4. Jerarquización | 8. De la supervisión directa |

1. Lo que se planea debe realizarse _____
2. Cuando un plan se extiende en relación al tiempo será necesario rehacerlo completamente _____
3. Al Elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura _____
4. Los niveles están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad _____
5. Un sólo jefe para un sólo subordinado _____
6. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante el ejercicio de los planes _____
7. El control debe aplicarse antes de que se efectúe un error _____
8. Todas las variaciones que existan deben analizarse detalladamente para conocer la causa de origen _____



Apéndice.

PICHARDO PAREDES, Juan Josafat, “Los mapas conceptuales”, en *Revista Mexicana de Pedagogía*, núm. 39, año VIII, pp. 3-9.

LOS MAPAS CONCEPTUALES

En un mundo de información

¿Qué hacer con ella?

En la actualidad, vivimos un momento en que la información es cada vez más accesible, compleja y abundante; de hecho, pareciera que padecemos sobresaturación de información de todo tipo.

El gran problema hoy no es cuánto sabemos sino cómo manejamos la información que está a nuestro alcance: ¿sabemos evaluarla, seleccionarla, procesarla, asimilarla y utilizarla óptimamente?

Se debe procurar que los maestros y, por supuesto, los alumnos, sepan manejar la información y obtener de ella la mayor utilidad posible tanto para la vida cotidiana como para las actividades académicas.

A lo largo de nuestra vida y, principalmente en la escuela, debemos aprender gran variedad de ideas, conceptos, términos y hechos. Cada nuevo asunto o cambio en los conocimientos nos proporciona más ideas, conceptos y palabras nuevas, o



bien, ya conocidas pero con usos o significados distintos de los que “ya sabíamos”; esto, que es tan grave, pareciera no tener fin.

Además, cada idea o concepto sobre un tema en particular es tratado en forma distinta en relación con otro tema, porque en las ciencias ningún concepto está aislado, así que se le podrá comprender mejor si se le ve en conjunto, por la interconexión que existe entre todos los conceptos e ideas.

El camino de la comprensión es mucho más efectivo, fecundo y satisfactorio para el aprendizaje que memorizar datos, hechos o palabras aislados.

En realidad, esto nos obliga a familiarizarnos con diversos caminos que llevan al conocimiento y a emplearlos en la vida diaria, observando y comprendiendo las relaciones que hay entre ellos.

¿Qué son los mapas conceptuales?

La técnica de elaboración de mapas conceptuales es un medio poderoso para organizar información y presentarla gráficamente; es muy útil también puesto que nos permite apreciar el conjunto de información que contiene un texto y las relaciones entre sus componentes, lo que facilita su comprensión.

Los mapas conceptuales o mapas de conceptos son un medio para visualizar ideas o conceptos y las relaciones jerárquicas entre los mismos.

Con la elaboración de estos mapas se aprovecha la gran capacidad humana para reconocer pautas en las imágenes visuales, con lo que se facilitan el aprendizaje y el recuerdo de lo aprendido.

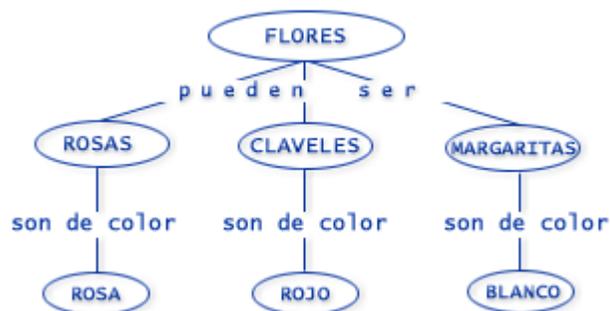
Desde luego que no se trata de memorizar los mapas y reproducirlos con todos sus detalles, sino usarlos para organizar el contenido del material de estudio y que su aprendizaje sea exitoso.



Ejemplo 1

1.	Analizar el siguiente texto: Luisa mira un ramo formado por varias clases de flores; piensa que puede clasificarlas porque reconoce que en el ramo hay rosas, claveles y margaritas. Después, observa que, además de su forma, esas flores se distinguen por su color: pueden ser rojas, rosas o blancas.
2.	Reconocer el tema general o principal del texto: ¿De qué trata principalmente? De las flores que hay en el ramo.
3.	Reconocer los subtemas o ideas más específicas: ¿Qué se dice de las flores que hay en el ramo? Que son de varias clases: rosas, claveles y margaritas.
4.	Finalmente: ¿Cuáles son los aspectos de las ideas o conceptos antes mencionados? Que las flores son de distintos colores: rosas, rojas y blancas.
5.	Identificar las relaciones: ¿Cómo se relacionan entre ellas la idea principal y las específicas? Se dice que pueden ser.
6.	¿Cómo se relacionan las ideas específicas con los aspectos señalados? Se dice que son de color.

Con estos elementos ya tenemos lo necesario para construir un mapa conceptual como el siguiente:





Al leer el mapa conceptual se puede reelaborar el texto tomando sólo la información que contiene ¿por qué no lo intentas?

Técnica de elaboración

Es sencilla pero compleja a la vez, porque requiere realizar varias operaciones mentales. Se puede utilizar didácticamente para desarrollar ideas y mostrar las relaciones que hay entre ellas.

La técnica, simplificada para usarla con propósitos didácticos, consta de los siguientes pasos:

1. Leer cuidadosamente el texto y entenderlo claramente. En caso de haber palabras que los alumnos no comprendan o no conozcan, habrá que consultarlas en el diccionario y comprobar como funcionan en el contexto en que se encuentran.
2. Localizar y subrayar las ideas o palabras más importantes –palabras clave– con las que se construirá el mapa; por lo general, son nombres o sustantivos.
3. Determinar la jerarquización de dichas ideas o palabras clave.
4. Establecer las relaciones entre ellas.
5. Utilizar correctamente la simbología:

a) Ideas o conceptos: Cada una se presenta escribiéndola encerrada en un óvalo o en un rectángulo; es preferible utilizar óvalos.	
b) Conectores: La conexión o relación entre dos ideas se representa por medio de una línea inclinada, vertical u horizontal llamada conector o línea ramal que une a ambas.	



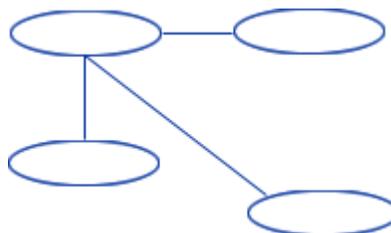
<p>c) Flechas: se pueden utilizar en los conectores para mostrar que la relación de significado entre las ideas o conceptos unidos se expresa primordialmente en un solo sentido; también se usan para acentuar la dirección de las relaciones, cuando se considera indispensable.</p>	
<p>d) Descriptores: son la palabra o palabras (1, 2 ó 3) que describen la conexión; se escriben cerca de los conectores o sobre ellos. Estos descriptores sirven para “etiquetar” las relaciones. Tiene gran importancia elegir la palabra correcta; o sea, la que mejor caracterice la relación de que se trate, de acuerdo con el matiz de significado que debe darse con precaución.</p>	

En resumen, la simbología de un mapa conceptual puede ser:

Para palabras clave, ideas o conceptos

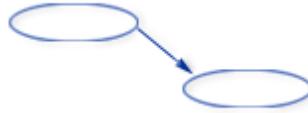


Para conexiones o relaciones





Para indicar la direccionalidad de las relaciones



El contenido o texto del mapa conceptual está formado por:

Palabras clave, ideas o conceptos

Descriptores

Procedimiento para construir un mapa conceptual

Primero: Lee un texto e identifica en él las palabras que expresen las ideas principales o las palabras clave.

No se trata de incluir mucha información en el mapa, sino que ésta sea la más relevante o importante que contenga el texto.

Segundo: Cuando hayas terminado, subraya las palabras que identificaste, asegúrate de que, en realidad, se trata de lo más importante y de que nada falta ni sobra. Recuerda que, por lo general, estas palabras son nombres o sustantivos comunes, términos científicos o técnicos.

Tercero: Identifica el tema o asunto general y escríbelo en la parte superior del mapa conceptual, encerrado en un óvalo o rectángulo.

Cuarto: Identifica las ideas que constituyen los subtemas ¿Qué dice el texto del tema o asunto principal? Escríbelas en el segundo nivel, también encerradas en óvalos.

Quinto: Traza las conexiones correspondientes entre el tema principal y los subtemas.



Sexto: Selecciona y escribe el descriptor de cada una de las conexiones que acabas de trazar.

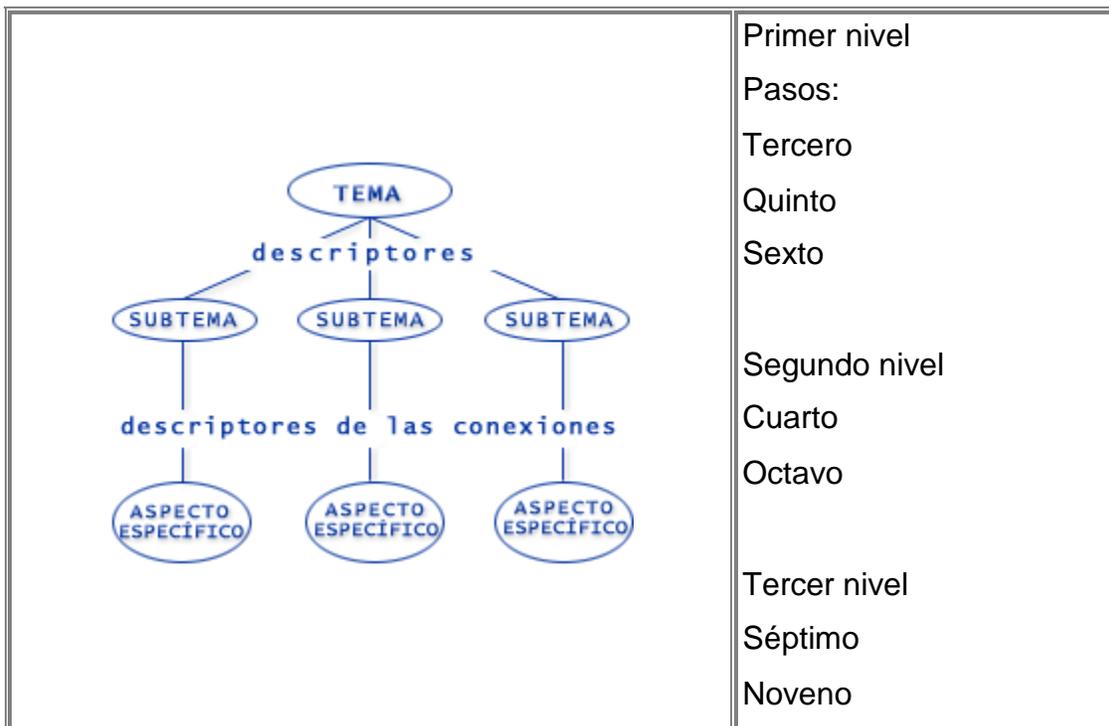
Séptimo: En el tercer nivel, coloca los aspectos específicos de cada idea o subtema, encerrado en óvalos.

Octavo: Traza las conexiones entre los subtemas y sus aspectos.

Noveno: Escribe los descriptores correspondientes a este tercer nivel.

Décimo: Considera si requieres flechas y, en caso afirmativo, traza las cabezas de flechas en los conectores correspondientes.

A continuación se incluye el mapa conceptual de este procedimiento simplificado. Las ramificaciones de otros niveles (cuarto, quinto, etc.) podrías incluirlas a continuación, si lo consideras necesario, de acuerdo con el texto.





Recomendaciones

Es conveniente que revises tu mapa varias veces para comprobar si las conexiones son verdaderamente importantes. Al revisarlo es necesario que tomes en cuenta lo siguiente:

- Hay ocasiones en que es indispensable o conveniente ubicar juntos dos subtemas o aspectos específicos que lo requieran para no tener que encimar o superponer las líneas de conexión que deban figurar cruzadas en el mapa.
- Las ideas pueden estar correctamente representadas en mapas de varias maneras diferentes. De hecho, es poco usual que dos personas construyan mapas idénticos a partir de un mismo texto, por eso no puede haber un modelo único de mapa conceptual aplicable a cualquier texto.
- No obstante que su mapa no sea igual que los de sus compañeros, aunque todos hayan manejado la misma información, estará correcto si comprende las ideas o conceptos más importantes que aparecen en el texto, adecuadamente jerarquizados y con las relaciones entre ellos bien caracterizadas.
- El mapa conceptual también puede estar correctamente construido si tiene significado para quien lo realiza y le ayuda a entender el material analizado.
- Un mapa conceptual será suficientemente claro si cualquiera de sus términos –ideas o descriptores– fuera eliminado y pudiera ser repuesto siguiendo la lógica del mismo.
- En todo caso, es necesario construir varias veces el mapa de un mismo texto para suprimir los defectos que hubiesen aparecido en la primera versión; por lo general, en la segunda versión aparecen las relaciones en forma más clara y explícita.



- Además de la claridad, en una segunda e incluso en una tercera o cuarta versiones, se ganará en limpieza y corrección; se mejorará la distribución y se evitarán los “amontonamientos”. Un mapa conceptual es más claro si está bien distribuido y presentado armónica y equilibradamente.

Para que te familiarices con la técnica de construcción de mapas conceptuales, te sugerimos que realices estas prácticas preliminares.

Práctica 1

Texto

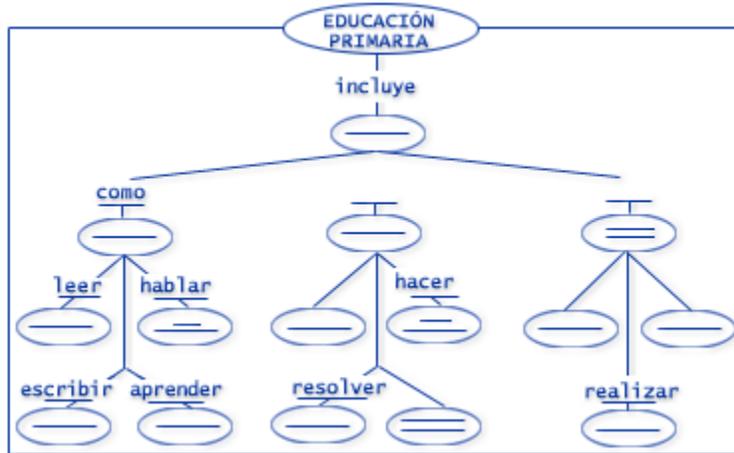
Luis es un niño que, actualmente, cursa su educación primaria. Escribe una carta a su primo, en la que le cuenta que las asignaturas que más le gustan son español, matemáticas y ciencias naturales.

“He aprendido muchas cosas: a escribir cartas como ésta; a leer poemas; hablar en público; y algo de ortografía.

“También sé varias cosas acerca de los números; realizar cálculos mentales; resolver problemas; y reconocer figuras geométricas.

“El maestro nos ha enseñado cómo se distinguen los seres de las demás cosas que forman parte del medio, así como a realizar varios experimentos científicos”.

1. Lee el texto, identifica las palabras clave o ideas principales y subráyalas.
2. Formula una lista de esas palabras o ideas.
3. Selecciona el tema principal.
4. Reconoce los subtemas y escríbelos en una lista.
5. Identifica los aspectos específicos y a qué subtema corresponden.



Con la información anterior ya puedes construir un mapa conceptual que incluya las ideas principales enumeradas, conexiones y descriptores que puedes localizar en el texto.

Después de construir tu propio mapa, completa el que está arriba escribiendo en las rayas correspondientes las ideas y descriptores que faltan.

Para concluir esta práctica redacta un nuevo texto a partir de la información incluida en el mapa conceptual que elaboraste. Compara ambos textos –el que redactaste y el que figura en esta práctica–, y observa las diferencias entre ambos.

Práctica 2

Indicaciones: construye un mapa conceptual a partir del análisis del siguiente texto*:

“Como se vio en la lección anterior la respiración sirve para tomar el oxígeno del aire. La respiración humana se lleva a cabo en dos fases: cuando entra y cuando sale el aire. Primero se introduce por la nariz y viaja a través de unos tubos gruesos, la tráquea y los bronquios hasta alcanzar

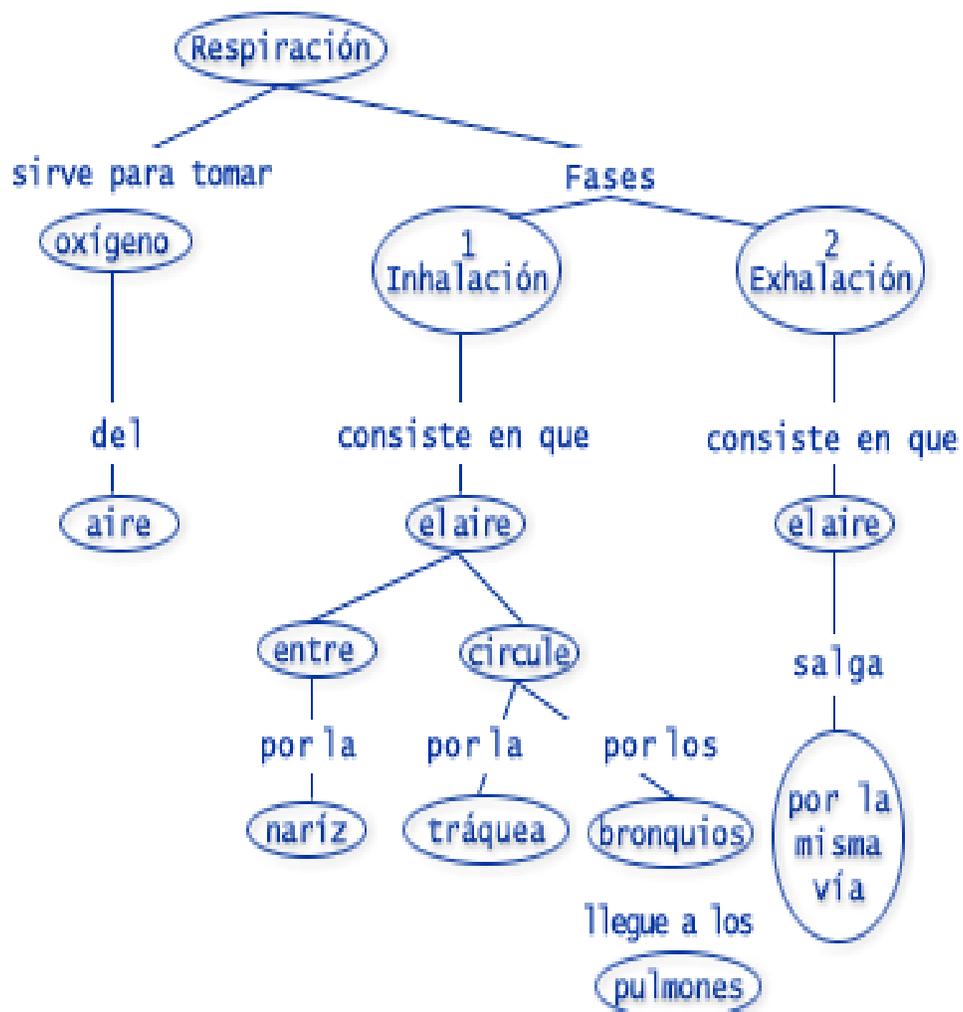
* SEP, *Ciencias Naturales. Tercer grado*, México, SEP-Conaliteg, 1996.



los pulmones. A esto se le llama *inhalación*. En la segunda fase el aire sale del cuerpo por la misma vía y se le llama *exhalación*”.

Práctica 3

Indicaciones: Compara tu mapa conceptual con éste. Al terminar, redacta un nuevo texto a partir de la información que contiene.





Anexo No. 1

Diversos términos y ejemplos⁸⁹

DIAGNOSTICO. Es la base de todo proceso. Es la descripción de la situación en que se encuentra la organización ya que parte de las necesidades y problemas a resolver, es decir, de su realidad, lo que permite comprender la forma en la cual se va a intervenir. La recopilación de información de una manera adecuada, permitirá establecer lo que se va a hacer, cómo, dónde, para qué o para quién y con qué. La información para elaborar un diagnóstico se puede obtener a partir de las siguientes variables:

- Necesidades a resolver o satisfacer
- Antecedentes principales, tendencias o modelos utilizados hasta ese momento
- Contextualización de la situación de la organización (políticas, forma de organización, comités, recursos etcétera)

Toda esta información se encuentra en las fuentes de información directas (proporcionan datos sobre el desarrollo que ha tenido la empresa, información que se obtiene de documentos, observaciones, entrevistas, cuestionarios y encuestas) y primarias (proporcionan información u opiniones de especialistas que no intervienen en el proceso, pero que de alguna manera están vinculados al mismo). Con la información recopilada se define entonces el problema o necesidades, así mismo se sistematizan los datos más importantes, y se realiza una descripción del panorama general y se compara con los lineamientos u objetivos establecidos por la institución, lo que permite ubicarnos en donde estamos y hacia dónde se quiere llegar. El resultado de un diagnóstico permite dar respuestas a interrogantes tales como ¿qué se propone lograr con las estrategias que se van a establecer? ¿Cuáles son los objetivos a alcanzar? ¿Qué actividades se van a llevar a cabo? ¿Cuánto tiempo se requerirá?

⁸⁹ Algunos de estos términos fueron tomados y adaptados del curso “Elaboración de material didáctico impreso”, CUAED, UNAM, 2003.



**EL PROGRAMA DE TRABAJO PUEDE RESUMIRSE DE LA SIGUIENTE
MANERA:
ELEMENTOS DEL PROGRAMA DE TRABAJO**

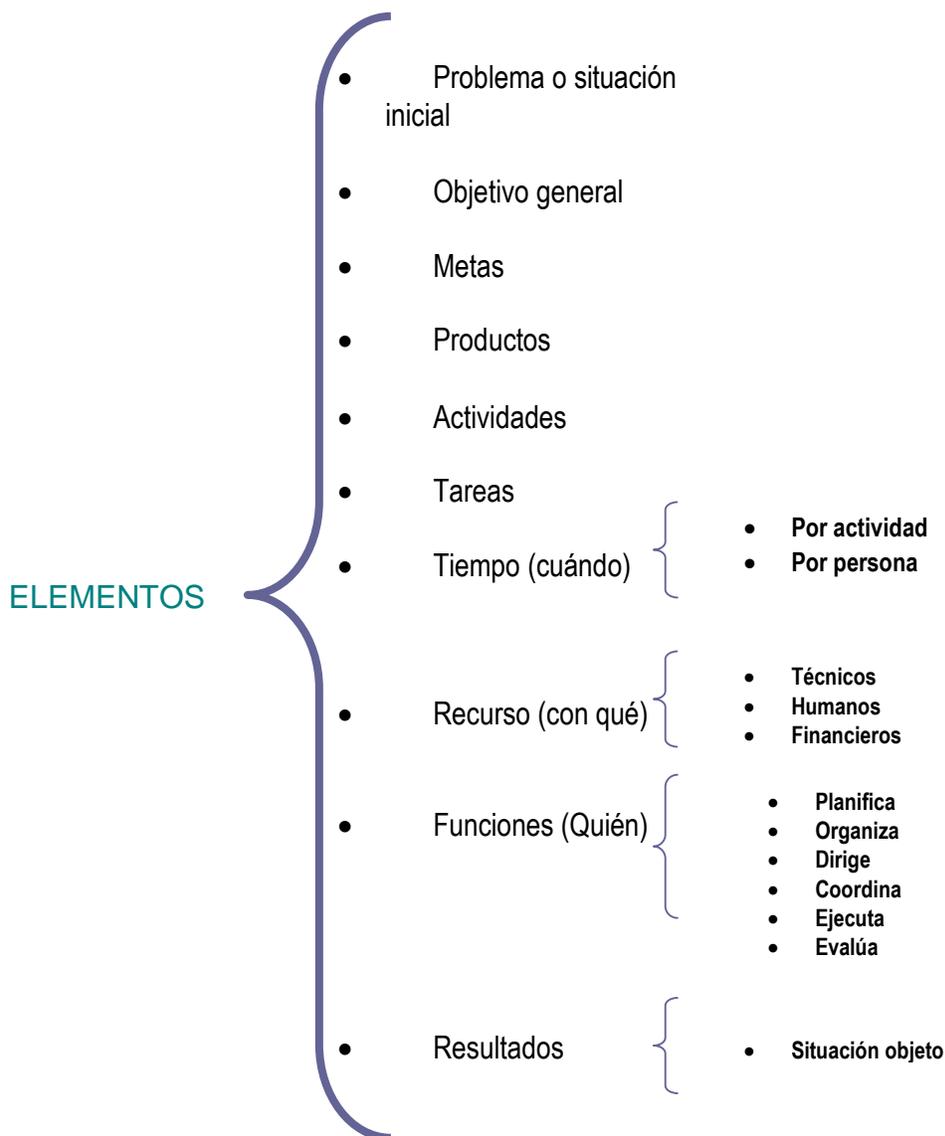


Figura a.1. Elementos del programa de trabajo

PRIORIDAD. Una vez elaborados los objetivos y metas, se establecen las prioridades para el logro de los objetivos y la realización de actividades. La selección de prioridades se refiere a la selección de los problemas o



necesidades que serán atendidos en primer lugar, se establece un orden de prioridades, las cuales serán aquellas a las que se requiere dar rápida respuesta para no entorpecer el desarrollo.

ACTIVIDAD. Es la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto.

TAREA. Una tarea es la acción más concreta y específica, ya que un conjunto de tareas configuran una actividad.

RECURSOS HUMANOS. Son las personas que se consideran más adecuadas y capacitadas para ejecutar o realizar determinada tarea, o actividad la cual ya ha sido prevista. Siempre hay que especificar la cantidad de personal, las habilidades, cualidades requeridas y las funciones a realizar, indicando quien es el responsable, de qué y cómo esta distribuido el trabajo.

RECURSOS TÉCNICOS. Se refiere a los equipos, instrumentos y la infraestructura que se requerirá para la realización de las actividades para el logro de los objetivos.

RECURSOS FINANCIEROS. Es la relación que hay entre la actividad y los requerimientos de la planeación como son pagos de servicios, compra de materiales, sueldos, etcétera. El costo de cada uno de los rubros que se contemplan se establece en función de los rubros o factores contemplados y el valor monetario de cada cosa.

EJEMPLO DE MISIÓN. Conformar una empresa en el ámbito internacional que, mediante la manufactura, mercadotecnia y distribución participe exitosamente en el mercado de alimentos y artículos empacados para el consumidor a través de distribuidores detallistas.⁹⁰

EJEMPLO DE LA MISIÓN DEL EJECUTIVO FEDERAL. La administración pública federal establece una misión que define lo que este gobierno se compromete a realizar para avanzar en el logro del México que se desea en el 2025. La misión establece los objetivos por los que todos los miembros de la

⁹⁰ Ricardo Fernández Valiñas, *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia en la empresa mexicana*, p. 41.



administración pública, encabezados por el Presidente de la República, se comprometen a trabajar con absoluta fuerza y dedicación.

La misión del Poder Ejecutivo Federal 2000-2006 es conducir responsablemente, de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país hacia una sociedad más justa, humana con una economía más competitiva e incluyente, consolidando el cambio en un nuevo marco institucional y estableciendo la plena vigencia del Estado de derecho.

EJEMPLO DE VISIÓN. Que una empresa se convierta en una de las industrias más importantes y reconocidas en América, buscando la presencia de sus marcas en un ambiente global.

EJEMPLO DE VISIÓN DEL EJECUTIVO FEDERAL. La visión de futuro de México en el año 2025 que la sociedad mexicana desea tener es la guía de todos los esfuerzos de este gobierno. Esta visión señala las principales características del país que queremos construir, características en las que la mayoría de los mexicanos está de acuerdo y que deben trascender el esfuerzo de este gobierno para afirmar un compromiso de largo plazo con la sociedad mexicana. Se ha definido un periodo de veinticinco años como un lapso en el que este ideal pueda ser logrado; veinticinco años de esfuerzo para cristalizar un desarrollo nacional del que todos nos sintamos orgullosos. Para ello es necesario articular a toda la sociedad mexicana en la búsqueda y logro de un nuevo país.

EJEMPLO DE FILOSOFÍA. Trabajar bajo el concepto de calidad total, con una vocación de servicio hacia los clientes, buscando que ellos decidan el consumo de los productos que la empresa ofrece, mediante factores de calidad y competencia leal.

EJEMPLO DE OBJETIVOS

1. Elaborar *softwares* educativos que apoyen el proceso enseñanza-aprendizaje de las asignaturas de los tres primeros semestres de la licenciatura en Administración.



2. Capacitar a estudiantes y profesores en el manejo y aprovechamiento de las herramientas multimedia de las asignaturas de los tres primeros semestres de la licenciatura en Administración.

EJEMPLOS DE OBJETIVOS QUE CORRESPONDE AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO EN EL RUBRO DE DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO.

2. Objetivo rector 1: mejorar los niveles de educación y bienestar de los mexicanos
Mejorar los niveles de educación y bienestar implica erradicar las causas de la pobreza, atender la satisfacción de las necesidades básicas, crear oportunidades de desarrollo humano y proporcionar la infraestructura necesaria para lograr que todos los mexicanos estén por encima de ciertos umbrales mínimos de educación y bienestar.

3. Objetivo rector 3: impulsar la educación para el desarrollo de las capacidades personales y de iniciativa individual y colectiva.

Impulsar la consolidación de un sistema educativo nacional que se apoye en la ciencia y la tecnología para ofrecer una educación de calidad y diversificada que fortalezca la capacidad individual al proveer a los estudiantes de conocimientos sólidos, pertinentes, avanzados, asegurar que posean las destrezas y habilidades que se requieren en el mundo contemporáneo.

EJEMPLO DE META

Esta relacionada con el objetivo 1 y 2

1. Producción de un *software* educativo para cada una de las seis asignaturas del primer semestre de la licenciatura en Administración.

2. Dos cursos de capacitación sobre el manejo y aprovechamiento de las herramientas multimedia: uno para docentes (veinte profesores) que asesoran las asignaturas del primer semestre y otro para los estudiantes que las cursan (cien estudiantes).



EJEMPLO DE REGLA. Para ingresar a la carrera de Informática, se requiere haber aprobado el examen correspondiente y tener un promedio de 8.0.

EJEMPLO DE REGLA. Por ningún motivo habrá cambios del Sistema SUA al Sistema escolarizado o presencial.

EJEMPLO DE REGLA El cambio del Sistema Escolarizado o presencial al Sistema Abierto es irreversible.

EJEMPLO DE REGLA. Ningún aspirante podrá presentar el examen de admisión, sino tiene un promedio mínimo de 7.0.

EJEMPLO DE POLÍTICA

Departamento de adquisiciones: Políticas para realizar compras directas (Nacionales)

Objetivo: Adquirir de forma directa con el proveedor los bienes o insumos cuyo monto este autorizado y dentro del límite que ha establecido el departamento de adquisiciones

Políticas:

1. Los departamento podrán realizar compras directas (aquellas que se realizan directamente con el proveedor), siempre y cuando el monto no rebase la cantidad de \$8,000 (ocho mil pesos 00/100 M.N.), según lo dispuesto por el departamento de adquisiciones.
2. Se efectuarán compras directas con el proveedor, siempre y cuando el artículo solicitado no este incluido en el catálogo de adquisición de bienes y que el almacén pueda surtir.
3. Para la adquisición de los bienes que el almacén pueda proporcionar, se deberá requisitar la solicitud correspondiente (vale), la cual deberá estar autorizada por el administrativo.

EJEMPLO DE PROGRAMA

En éste ejemplo, encontrarás lo referente al presupuesto de egresos del Distrito Federal, en el cual se contemplan a su vez los diferentes programas con sus especificaciones en donde se indica las actividades a realizar para los diferentes



programas, los objetivos a alcanzar, las acciones a realizar, procedimientos, políticas recursos por emplear etcétera. (Visita la página)

EJEMPLO DE UN PROCEDIMIENTO

Requisición al departamento de adquisiciones y abastecimientos.

Descripción del procedimiento.

Este procedimiento se lleva a cabo con el fin de comprar ciertos artículos o muebles que requiera el departamento para el desarrollo de sus actividades, como los señalados al final de la descripción del procedimiento.

1. Llenar el formato de requisición de compra, de acuerdo a lo requerido.
2. Enviar a firma (Jefe del departamento) para que se autorice la compra
3. Enviar el formato al departamento de Adquisiciones y Abastecimientos de la empresa y recibir la hoja rosa (del formato) sellada y firmada de recibido.
4. Archivar la hoja rosa en el expediente de “Compras.”
5. Sellar la hoja rosa con la fecha en que se realiza la entrega, en el momento en que se confirme que la requisición ha sido abastecida y que se reciban los bienes.
6. Pagar al proveedor.

EJEMPLO DE UN PRESUPUESTO

En éste ejemplo, encontrarás lo referente al presupuesto de egresos del Distrito Federal, en el cual se contemplan a su vez los diferentes programas con sus especificaciones en donde se indica las actividades a realizar para los diferentes programas, los objetivos a alcanzar, las acciones a realizar, procedimientos, políticas recursos por emplear etcétera. (Visita la página)

EJEMPLO DE ESTRATEGIAS QUE CORRESPONDE AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO EN EL RUBRO DE DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO.

a]. Proporcionar una educación de calidad, adecuada a las necesidades de todos los mexicanos.



Lograr que la educación responda a las necesidades de los individuos y a los requerimientos del desarrollo regional y nacional. Tanto los contenidos como la gestión de la educación deben adecuarse de manera continua para satisfacer las exigencias de la vida diaria de las personas, en los ámbitos social, cultural y laboral. La política educativa debe lograr que los mexicanos adquieran los conocimientos, competencias, destrezas, así como las actitudes, valores necesarios para su pleno desarrollo y para el mejoramiento de la nación. Se pondrá énfasis no sólo en la cobertura, ampliación de los servicios educativos, sino también en la equidad y calidad de los mismos, a fin de corregir desigualdades entre grupos sociales y regiones.

Ello requerirá la ampliación de la atención educativa, en aspectos formales, no formales, hacia grupos de población infantil, joven y adulta que han quedado excluidos de las actuales estrategias, cuya educación es condición necesaria para mejorar la calidad y equidad en los aprendizajes a lo largo de la vida. El sistema educativo debe ofrecer oportunidades de aprendizaje a los ciudadanos de cualquier edad, cultivando la diversidad de capacidades, vocaciones, estilos y necesidades educativas especiales.

c]. Diseñar, aplicar programas para disminuir la pobreza y eliminar los factores que provocan su transmisión generacional, que amplíen el acceso a la infraestructura básica y brinden a los miembros más desprotegidos de la sociedad oportunidades para tener acceso tanto al desarrollo como a la prosperidad.



Anexo No. 2

Misión y Visión.

Concepto e importancia

Misión: Es un enunciado por medio del cual la empresa comunica tanto a los agentes internos como a los externos sus objetivos y filosofía. La misión es lo que distingue a una entidad ante las demás empresas y ante la sociedad. El enunciado de la misión debe ser corto, claro y conciso, para evitar ambigüedades e imprecisiones. Asimismo, la misión genera compromisos, valores, etcétera.

Por lo tanto podemos decir que la misión es la razón de ser de la empresa u organización de que se trate dentro de la sociedad.

Formulación

Elementos bajo los cuales se constituye la misión:

- ❑ Historia. Logros, fracasos, políticas, etcétera, de la empresa.
- ❑ Preferencias de los propietarios.
- ❑ Entorno. Siempre va a influir en el desempeño de la organización.
- ❑ Recursos de la empresa. Son fundamentales para definir la misión de la empresa.
- ❑ Competencias. Principales campos de acción y de competencia en que opera la organización (industrial, tipos de producto, segmento de mercados...).
- ❑ Visión del futuro.

La misión debe cumplir estos requerimientos:

- ❑ Motivar al personal para que se sienta parte de la empresa.
- ❑ Identificar y delimitar el campo de acción.
- ❑ Establecer formas y normas para que el personal pueda cumplir con sus actividades.
- ❑ Contribuir a la unificación de la organización.
- ❑ Permitir conocer objetivos y valores con que cuenta la organización.



Visión.

El concepto de misión a veces se utiliza como sinónimo de visión o filosofía de la empresa. Sin embargo, entenderemos por visión la meta que a largo plazo pretende alcanzar la empresa; y por filosofía, el conjunto de valores humanos sobre los cuales funciona (comunicación, espíritu de grupo, participación...).

Por lo tanto podemos decir que la visión es la forma como la organización se visualiza en un período determinado y la filosofía es el conjunto de valores que la empresa inculca a su personal.



Anexo No. 3

Fragmentos tomados de las lecturas del libro *Fundamentos de Administración* de los autores Sergio Hernández y Rodríguez y Nicolás Ballesteros Inda, editorial McGraw-Hill, México 1995, pp.54-72

EN LA ANTIGÜEDAD

Hemos visto que las prácticas administrativas se han ido formando a través de la Historia. Por ello resulta absurdo pensar que la teoría moderna sea producto de una generación iluminada o que alguien la inventó o descubrió. Asimismo, la ética de las prácticas administrativas ha cambiado y obedece a los procesos históricos. No siempre se ha visto con buenos ojos al comerciante independiente. Las formas y prácticas de la administración pública han cambiado también y han tenido diferentes justificaciones. Los fenicios, por ejemplo, favorecieron al comercio, mientras los egipcios formaron monopolios estatales fuertes y poderosos.

LOS JUDÍOS.

El pueblo judío es el primero en aceptar el monoteísmo. Practicó formas capitalistas desde 1000 A. de C., aproximadamente e influyó en Europa, en diversas épocas a través de las inmigraciones constantes que realizó. Es importante su influencia sobre el cristianismo.

LOS GRIEGOS

Matemáticos, economistas, filósofos y profundos pensadores. En su organización social, favorecieron el desarrollo industrial y comercial. Han sido, sin duda, los formadores de la ideología moderna. Discutieron, y analizaron los conceptos del origen y organización del Estado; la libertad y la propiedad privada y la ética mercantil.

Vamos a analizar aquí el pensamiento de los dos filósofos griegos más representativos del período clásico: Platón y Aristóteles.



PLATÓN

(427-327 A. de C.)

Nacido en Ateneas en el año 427, fue discípulo de Sócrates, escribió *La República*, *Las Leyes*, *Critón*, *Fedón*, *Fedro*, *Georgias*, *El Banquete*, y otras obras. Murió en el año 327.

Con motivo de la muerte de Sócrates en el año 399 A. de C., Platón escribe *La República*, obra en la pretendió formular un modelo de organización pública gobernada por una aristocracia de filósofos y sabios a los que les prohibía acumular riqueza, por ser esta contraria a la naturaleza de la bondad y la virtud.

Origen del Estado

Platón derivó el origen del Estado de la necesidad humana de asociarse y de la división del trabajo. Estas son sus palabras:

“La ciudad nace en mi opinión, por darse la circunstancia de que ninguno de nosotros se basta a sí mismo, sino que se necesita de muchas cosas...”

“Así pues, cada uno va tomando consigo tal hombre para satisfacer esta necesidad y a tal otro para aquella; de éste modo, al necesitar todos de muchas cosas vamos reduciendo en una sola vivienda a multitud de personas en calidad de asociados y auxiliares, y a ésta cohabitación le damos el nombre de ciudad.”

En otro párrafo dice:

“Cuanto más, mejor y más fácil se produce, es cuando cada persona realiza un sólo trabajo de acuerdo con sus aptitudes, (...) y sin ocuparse de nada más que de él.”

El gobierno

Platón analizó las diversas formas de gobierno de los humanos hasta su época:



Aristocracia

Oligarquía

Tiranía

Democracia

Tiranía

Tarea

Platón se inclinó por el régimen aristocrático, en el que los gobernantes deben ser filósofos y tener a la contemplación del bien. Los describe, explica como deben ser seleccionados y probados, detalla los elementos de la formación que debían recibir.

Jerarquía de la organización social

Platón concibe a la sociedad organizada en torno a dos regímenes económicos sociales: el comunista para los gobernantes y guerreros; el de la propiedad privada para todos aquellos que no deben intervenir en el gobierno.

Platón sostiene que los hombres son de tres clases, según predomine en ellos lo racional, lo irascible y lo concupiscible, lo cual da lugar a tres razas diferentes:

La de oro, de los gobernantes

La de plata, de los guerreros

La de hierro y la de bronce, de los labradores, comerciantes artesanos, etcétera...

Selección de los gobernantes

Consideraba Platón que es necesario seleccionar a los hombres mejor dotados para unirlos con las mujeres notables para mejorar la raza. Además, propuso con el mismo fin que se aplique el infanticidio a los nacidos débiles o enfermos.



Producción

Al referirse a la clase productora apuntó que esta no debe enriquecerse, aunque afirma que se requiere un capital para la producción. Platón señala que debe haber separación entre la clase productora y el Estado.

Esclavitud

Platón justificó moralmente la esclavitud, aunque no para los griegos sino sólo para los bárbaros.

ARISTÓTELES

(384-322 A. de C.)

El más destacado discípulo de Platón fue Aristóteles, nacido en Estagira, Macedonia y por eso llamado el “Estagirita”. Criticó el pensamiento de su maestro, sobre todo en lo relativo a las ideas utópicas de *La República* y *Las Leyes*. También en el campo filosófico se apartó de las ideas de Platón, a partir de su concepción del origen de las ideas. Se dice que Platón fue “idealista” y Aristóteles fue el “realista”.

Su obra más discutida en Administración, Ciencia Política, Derecho y Economía, fue *La Política*, en la que distingue los conceptos del Estado, Gobierno (autoridad) y plantea la necesidad de separar la autoridad del Estado en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Señala la organización así como las funciones de éstos. Esta división se conserva hasta nuestros días en muchos Estados. En éste aspecto se le considera el antecesor de Montesquieu quien estableció la operatividad del principio de división de poderes, base de la limitación en el Ejercicio del poder.

Orígenes del Estado

Aristóteles al referirse al orden de la sociedad critica que Platón hubiera saltados del concepto de individuo al de aldea, sin tomar en cuenta la familia como una



célula social inicial básica del Estado. El “Estagirita” incluye erróneamente al esclavo, como elemento de la familia tratando de justificar así, a la esclavitud.

Naturaleza del Estado

Mientras que Platón concibe a la administración del Estado como un todo unitario, Aristóteles considera que esa unidad lo destruye, porque la esencia misma del Estado consiste en la multiplicidad unificada y ésta debe estar basada en el bien común.

Aristóteles, en la teoría administrativa

Los últimos enfoques administrativos indican la necesidad de que las organizaciones se guíen por objetivos claros, producto de su naturaleza, su origen o su finalidad. La administración por objetivos se basa en ese principio. Esto no es nuevo. En *La Política*, Aristóteles señalaba ya que el Estado se debe orientar teológicamente o sea que ha de tener presente su finalidad y objetivos: el bien común. Añade que el hombre debe buscar su perfección en la realización de sus objetivos y que por consiguiente sólo puede alcanzar su verdadera grandeza cuando orienta su actividad a la consecución de sus fines vitales.

Aristóteles fue el filósofo griego que más influyó en el pensamiento Medieval. Sus concepciones normaron las actividades administrativas, básicamente las mercantiles. Y todavía en nuestros tiempos hay fuertes influencias de la ética aristotélica en diversas corrientes de pensamiento y en diferentes disciplinas.

No ponemos, pues, en duda el valor histórico de su pensamiento filosófico y humano. Al referirse a él no hay que hacerlo dogmáticamente; hay que estudiarlo, analizarlo y discutirlo.

Características

Las instituciones y organizaciones romanas tenían dos características definidas:



Su existencia era independiente de lo que pasara con sus miembros, por ello el cambio de los integrantes no afectaba a la existencia de la organización.

El patrimonio de las corporaciones era autónomo y ajeno al de sus miembros: lo que se debe a una institución no se debe a sus miembros y lo que debe la institución no lo deben sus miembros.

Clasificación

Las organizaciones estaban divididas en:

Públicas, como el Estado y el municipio.

Semipúblicas, como: sindicatos, cofradías religiosas, colegios y otras organizaciones del servicio.

Privadas (societas civilis) empresas para exportación de minas, salidas, comercio ultramarino o de cualquier otra índole. Estas corporaciones fueron muy limitadas.

LOS ADMINISTRADORES EN ROMA: MANDATARIOS O GESTORES

El antecedente del administrador profesional con autoridad legalmente conferida («gestor») se desprende del mandato romano. El mandato era un contrato por el que una persona, el mandante, encargaba a otra persona, el mandatario, que realizara determinado acto por cuenta e interés del primero. Esta definición se conserva hasta nuestros días en el Código Civil.

Así, a través de ésta institución, un capitán de navío gozaba de todo el poder del dueño para ejercer autoridad entre los subordinados y los representaba mercantilmente en la travesía.

En efecto, el concepto de Administración vinculado al del mandato, independientemente de las interpretaciones etimológicas, entraña delegación de poder y subordinado al hecho y las finalidades que le dieron origen. Ulpiano,



jurista romano, sabiamente acuñó el siguiente principio: «Verum procuratorem accipere debemus eum, cui mandatum est vel specialiter, vel cui omnium negotiorum administratio mandata est». Es decir, «Debemos tener por verdadero *procurador* a aquél a quien se dio mandato especial o a quien se le encomendó la administración de todos los negocios» (Ulpiano: Lib XLVI, Tit., III, Leg 12.)

Los romanos usaron indistintamente:

Mandato (de *mandatum*): encargo, comisión, mandamiento, orden. Viene del verbo *Mandare*: mandar, encargar, ordenar, dar orden, encargo o comisión.

Administración: esta palabra se compone de: *Ad*: hacia, en sentido de movimiento, y *Ministrare*: servir, gobernar, regir, manejar, cuidar los negocios o intereses públicos o particulares, propios o ajenos.

Gestión (de *gestio, onis*): administración–procuración.

Procuración (de *procuratio, onis*, que viene del verbo *Procurare*): administrar, procurar, manejar, cuidar, tener el cargo, el gobierno.

Las definiciones anteriores revelan que los romanos tuvieron un gran conocimiento del fenómeno administrativo, inspirando a los teóricos de Administración Pública y Privada.

ETAPAS HISTÓRICAS

La organización administrativa de los romanos se puede dividir en tres etapas que corresponden a momentos históricos de Roma:

La Monarquía, que abarca desde la fundación de Roma, según la leyenda en el año 753, hasta el 510 a. de C.

La República, que va del año 510 a. de C. Hasta el año 31

El Imperio, que se divide en dos épocas:

El Principado, del año 31 hasta el 234, y



La Autocracia, que abarca los últimos años del Imperio de Occidente, es decir, hasta el año 476, y los 1000 años de Oriente que termina con la caída de Constantinopla en 1453.

LA MONARQUÍA

Según la tradición, Roma nace el 21 de abril del año 753 a. de C., como producto de la fusión de los latinos, etruscos y sabinos. Se organizaron bajo el sistema monárquico. Su estructura político-administrativa se puede representar en esta forma...

Patricios. La base del sistema monárquico romano de ésta época, descansaba en los patricios: ciudadanos aristócratas y de linaje.

Gentes. Eran estos el órgano representativo de los patricios, compuesto de unos diez de ellos, regularmente de la misma familia. Tenían facultades para nombrar a los representantes de la Curia.

Curia, o Comicios de Curias era un cuerpo formado por representantes de las Gentes. Tenía facultades para controlar y limitar la autoridad del rey en decisiones trascendentes. Nombraba algunas veces a los miembros del Senado, porque casi siempre lo hacía el monarca.

Senado. Los representantes designados por la Curia o por el monarca formaban el Senado, integrado por aristócratas. (*Senis,* significa en latín anciano.) Nombraba al monarca y lo asesoraba en sus principales decisiones, con facultades para ratificar o vetar los nombramientos de los jefes militares, jueces y sacerdotes.

Monarca. Era el gobernante, vitalicio a cargo de lo administrativo, lo religioso, y militar. Delegaba su autoridad en los ediles, prestores, cuestores y tribunos militares.

Los *ediles* eran funcionarios públicos responsables del orden en las calles y los mercados.



Prestores se encargaban de administrar la justicia civil.

Los *cuestores* administraban los impuestos y finanzas públicas; en algún tiempo intervinieron en la justicia penal.

Los *tribunos militares* fueron conocidos como Coroneles, jefes de 1000 soldados. Al principio eran tres porque cada legión contaba de 3000. Después llegaron a seis.

LA REPÚBLICA

Esta etapa se caracterizó por un proceso democratizador, producto de la lucha entre plebeyos y patricios. Los primeros lograron derechos e igualdad para ocupar puestos administrativos e inclusive del Senado. Se establece el «plebiscito» como forma de participación de la plebe en las decisiones importantes del gobierno, limitándose así el poder de la Plutocracia. La estructura administrativa fue reorganizada. El cargo de Senadores redujo a cinco años de duración, pudiendo un senador ser destituido por la censura, órgano que se formó para tal efecto. La censura también tuvo la función de nombrar Senadores, en un principio, por voto público. Este sistema se modificó por el voto secreto, para evitar que los censores se lo vendieran.

EL IMPERIO

Augusto reorganiza el Estado romano, otorga a los cónsules funciones menores y gobierna junto con el Senado, al que controla habitualmente. Durante esta etapa se eclipsan los comicios y plebiscitos, y poco a poco Augusto centraliza el poder.

Se reorganizan las funciones y la división territorial, a través de provincias con cierta autonomía; los procónsules ya no son cambiados anualmente sino a criterio del emperador. La economía florece, lo que provoca una expansión mayor del imperio al norte de Europa, en Oriente y en África.



Con los años surge en el imperio una aristocracia burocrática, bien pagada, terrateniente y no sólo compuesta de romanos, sino de provincianos, que abusó y explotó no sólo al esclavo sino también al siervo. Esta aristocracia local constituye el origen más remoto del feudalismo de la Edad Media.

La época del principado es seguida por la de una autocracia con la que se desencadena la decadencia del Imperio. Los abusos de la aristocracia ocasionaron luchas por la emancipación; el Cristianismo no participó en la vida pública y se negó a rendir culto al emperador.

Una casta militar tomó fuerza e hizo de los emperadores títeres de los intereses de la clase dominante, sin lograr reorganizar el Estado.

Surgen así el hambre y el bandolerismo. Se aumenta la carga fiscal para sostener la estructura administrativa del Imperio por no corresponder la producción con el gasto público.

El siglo III concluye con la asociación al trono de Diocleciano, quien logra someter al ejército y descentralizar el poder político provincial.

Teodosio I el Grande, Divide el Imperio entre sus dos hijos: Honorio recibe Occidente y Arcadio en Oriente.

Ante la presión de los Vándalos, la división interna, la corrupción y la desorganización, un siglo más tarde en 476, termina el Imperio de Occidente. Le sigue, durante un siglo, el de oriente o Bizantino, con su capital en Constantinopla. La caída es ésta en 1453, marca el fin del Imperio Romano de Oriente...

EL PERÍODO MEDIEVAL

Después de la caída de Roma, la Humanidad vive un retroceso económico. Esta época fue dominada por dos instituciones:



El sistema feudal

Caracterizado fundamentalmente por su estructura cerrada de señores y siervos y que se refleja en las concepciones sobre el comercio que es muy incipiente porque sólo podía atender a los mercados locales.

La Iglesia

Impuso sus valores en el orden social y religioso, identificando al sistema eclesiástico con el Estado. En el campo comercial se impusieron criterios muy severos, pues la actividad de los mercaderes se consideraba como una actividad vergonzosa e ilícita. La usura fue considerada como un robo. El valor fundamental de este período radicaba en la salvación del alma, objetivo que se desprendía del principio de que el hombre fue puesto en la tierra durante un período en el que su primer afán debería ser prepararse para la eternidad. Estos valores conformaron el sistema económico medieval.

En la última parte del Medioevo dos fechas importantes se introducen en la escala de valores:

Primero. Se desarrolla una creciente actividad comercial en los estados italianos, por un incremento en las actividades de los gremios de artesanos. Se da, al mismo tiempo, un creciente intercambio comercial de productos entre los Estados.

LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Tenemos pues, que estas cinco fuerzas fundamentales:

La concepción judía de la riqueza

La ética protestante

Las doctrinas de los economistas clásicos

El darwinismo social

El desarrollo de la tecnología



Favorecieron e impulsaron tanto la *Revolución Industrial* como la *gran acumulación de la riqueza que ésta produjo*

La Revolución Industrial ha sido el punto de transición entre el modo de producción feudal por un lado y las relaciones de producción capitalista.



**RESPUESTAS AL EXAMEN DE REQUISITOS
ADMINISTRACIÓN II**

1.	V
2.	F
3.	F
4.	V
5.	F
6.	V
7.	F
8.	V
9.	F
10.	F
11.	V
12.	V
13.	F
14.	V
15.	V
16.	C
17.	D
18.	A
19.	D
20.	B
21.	C
22.	D
23.	A
24.	C
25.	E
26.	E
27.	D
28.	C
29.	D
30.	D



RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN ADMINISTRACIÓN II

	TEMA 1	TEMA 2	TEMA 3	TEMA 4	TEMA 5	TEMA 6	TEMA 7	TEMA 8
1	3	1. C	1. V	1. V	1. V	1. V	1. R	
2	5	2. D	2. V	2. V	2. V	2. V	2. F	
3	8	3. B	3. F	3. F	3. F	3. V	3. P	
4	1	4. C	4. V	4. F	4. V	4. F	4. M	
5	12	5. E	5. F	5. F	5. V	5. F	5. M	
6	2	6. E	6. V	6. V	6. F	6. V	6. P	
7	14	7. B	7. V	7. C	7. V	7. H	7. M	
8	4	8. D	8. F	8. E	8. F	8. B	8. F	
9	7	9. B	9. V	9. A	9. F	9. I	9. P	
10	6	10.D	10.V	10. G	10.F	10.A	10.R	
11	16	11.C	11.F	11. B	11.V	11.F	11.P	
12	9	12.D	12.F	12. D	12.V	12.G	12.F	
13	13	13.B	13.V	13. H	13.F	13.C	13.P	
14	10	14.B	14.F	14. F	14.V	14.J	14.M	
15	11	15.B		15. I	15.F	15.E	15.P	
16	18	16.C		16. J	16.F	16.D	16.M	
17	19	17.B		17.	17.V	17.K	17.P	
18	15	18.D			18.V		18.M	
19	17	19.C			19.V		19.R	
20	20	20.C			20.V		20.M	
21							21.R	
22							22.R	
23							23.R	



RESPUESTAS A LOS EXÁMENES DE AUTOEVALUACIÓN

ADMINISTRACIÓN II

Respuestas de las preguntas abiertas

TEMA 4	TEMA 6
III. Preguntas abiertas	III. Preguntas abiertas
<p>La principal ventaja de la estructura por marca o productos consiste en poner a un responsable por cada programa.</p>	<p>Contar con objetivos y estándares que sean estables, que el personal clave comprenda, esté de acuerdo con los controles y evaluar la efectividad de los controles.</p>
<p>La autoridad lineal se representa en el organigrama con una línea continua y nos indica cuáles puestos dependen de cada superior, siguiendo la cadena de mando, la autoridad funcional se representa con una línea punteada y se otorga en los casos en que se tiene la responsabilidad de una función específica pero ésta se realiza en un segmento diferente, en donde no se tiene autoridad de línea. La autoridad <i>staff</i> o asesora, recomienda ciertas sugerencias a lineamientos para mejorar el trabajo dentro de la organización o resolver determinados problemas.</p>	<p>Porque un presupuesto es un plan en términos numéricos que se establece para un futuro, por lo tanto se dan resultados por anticipado y al estar correlacionados con la planeación, permite la delegación de autoridad sin que se pierda el control (se sabe que cantidad se va a gastar, quien la va a gastar, cuándo, en que).</p>
<p>Implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. Se debe diseñar de tal manera que aclare quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es el responsable de ciertos resultados.</p>	<p>Es una técnica programática financiera en donde se especifican las actividades de un programa determinado, se asignan recursos humanos, materiales y financieros a cada una de las diferentes actividades del programa, independientemente del área o departamento en donde se realizan.</p>
<p>1) Es una serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social. De objetivos y políticas, departamentales, del empleado o bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de personal, de puestos, etcétera.</p>	<p>Balance general o estado de situación financiera, estado de resultados o pérdidas y ganancias, estado de origen y aplicación de recursos.</p>



RESPUESTAS AL EXAMEN GLOBAL
ADMINISTRACIÓN II

	VERDADERO/FALSO	
1. D	1. V	1. Factibilidad.
2. C	2. V	2. Del cambio de estrategias.
3. D	3. F	3. Flexibilidad.
4. C	4. V	4. Jerarquía.
5. B	5. V	5. Unidad de mando.
6. D	6. F	6. De la supervisión directa.
7. D	7. F	7. De la oportunidad.
8. D	8. V	8. De las desviaciones.
9. B	9. F	
10. B	10. F	
11. C	11. V	
12. D	12. V	
13. D	13. V	
14. D	14. F	
15. D	15. F	
16. A	16. V	
17. B	17. F	
18. B	18. V	
19. A	19. V	
20. C	20. V	
21. A	21. F	
22. A	22. V	
23. C	23. V	
24. D	24. F	
25. D	25. V	
26. B	26. V	
27. A	27. F	
	28. V	
	29. V	