



LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

APUNTES

PARA LA ASIGNATURA

ADMINISTRACIÓN II



2005



Colaboradores

Coordinación general

L. A. y Mtra. Gabriela Montero Montiel

Coordinación académica

L.A. y Mtra. Gabriela Montero Montiel

Elaboradores

L.A.C. y L.C. Francisco Hernández Mendoza
L. A.C. y Mtra. Gabriela Montero Montiel
L.A. Patricia García Chavero

Coordinación operativa

L.A.C. y L.C. Francisco Hernández Mendoza
L.C. Gilberto Manzano Peñaloza

Asesoría pedagógica

Sandra Rocha Arias

Corrección de estilo

Alfredo

Edición

L.A. Mario Hernández Juárez

Captura



Prólogo

Como una labor editorial más de la Facultad de Contaduría y Administración, los materiales educativos que conforman el Paquete de Estudio Autodirigido del Sistema Universidad Abierta representan un esfuerzo encauzado a apoyar el aprendizaje de los estudiantes de este sistema.

Esperamos que estos materiales sirvan de punto de referencia tanto a los asesores como a los alumnos. A los primeros para que tengan medios que les permitan orientar de mejor manera y con mayor sencillez a sus estudiantes. Y a los segundos para que cuenten con elementos para organizar su programa de trabajo, se les facilite comprender los objetivos de cada asignatura y se sirvan de los apoyos educativos que contienen, como los esbozos de las materias y sus unidades, cuestionarios de autoevaluación, lecturas básicas de estudio, actividades de aprendizaje y apuntes elaborados por los asesores.

Así, ponemos estos materiales a disposición de nuestra comunidad, esperando que alcancen sus propósitos.

ATENTAMENTE

Ciudad Universitaria, D. F., septiembre de 2005

C.P.C. Y MAESTRO ARTURO DÍAZ ALONSO

DIRECTOR



Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.



APUNTES PARA LA ASIGNATURA ADMINISTRACIÓN II

Primera edición, septiembre, 2005

Derechos reservados conforme a la ley.

Prohibida la reproducción parcial o total de la presente obra por cualquier medio, sin permiso escrito del editor.

DR © 2005 Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Fondo Editorial FCA

Circuito Exterior de Ciudad Universitaria,

Deleg. Coyoacán, 04510-México, D.F.

Impreso y hecho en México



Contenido

Introducción	7
Objetivos generales de la asignatura	9
Unidad 1. Marco conceptual de la administración en México, la práctica administrativa, las organizaciones y las áreas funcionales	11
Objetivos particulares de la unidad.....	12
Unidad 2. El proceso administrativo y su vinculación en las organizaciones	39
Objetivos particulares de la unidad.....	40
Unidad 3. La planeación	55
Objetivos particulares de la unidad.....	56
Unidad 4. La organización	83
Objetivos particulares de la unidad.....	84
Unidad 5. La dirección	101
Objetivos particulares de la unidad.....	102
Unidad 6. El control y su aplicación en las áreas funcionales	133
Objetivos particulares de la unidad.....	134
Unidad 7. El proceso administrativo bajo los enfoques proactivo y virtual	133
Objetivos particulares de la unidad.....	134





Introducción

Los apuntes que a continuación te presentamos han sido realizados con la finalidad de facilitarte el último repaso sobre la asignatura de Administración II, importante para todos los estudiantes, pero sobre todo para los que cursan la carrera de Administración. Su contenido sigue los temas del programa de estudio, por lo que es importante que al llegar aquí, hayas comprendido en general los objetivos de este curso, pues es importante que desde el principio tengas una idea clara de hacia donde vas, así veras que tus esfuerzos son más productivos.

A lo largo de este curso te habrás percatado de la importancia de la asignatura para tu carrera, ya que en él, se hace una revisión de lo que es el proceso administrativo y cada una de las etapas (planeación, organización, dirección y control) que lo componen en su conjunto (sepradas así, sólo para su estudio, pues en la práctica todas se ejecutan de forma simultánea en mayor o menor grado y no se pueden aplicar o aislarse una de la otra). Es aquí, donde podemos observar más el fenómeno administrativo y su aplicación en las organizaciones.

Así entonces, nuestra primera recomendación es que antes de que leas los apuntes revisa minuciosamente tu guía de estudio, pues uno de sus propósitos es que tengas un primer acercamiento con los contenidos de estudio. Posteriormente te recomendamos revisar las lecturas sugeridas, el cuaderno de actividades y finalmente los apuntes. Es importante que



también consideres las recomendaciones que te haga tu asesor sobre el manejo de todo el material.

Como puedes darte cuenta, al hacerlo, tu aprendizaje será más completo e integral.

Finalmente, no nos queda más que exhortarte a que te adentres en el estudio de esta asignatura, manteniendo siempre una actitud crítica y reflexiva, incorporando un conocimiento nuevo a lo ya aprendido, el cual te proveerá de un mayor conocimiento sobre la administración y su aplicación dentro de los organismos sociales.

¡Mucha suerte en tu aprendizaje!



Objetivos generales de la asignatura

El alumno distinguirá el marco conceptual de la Administración en México; examinará el concepto de organización, relacionando el proceso administrativo con las áreas funcionales, como base de evaluación e innovación de una práctica administrativa acorde con la realidad nacional.





Unidad 1. Marco conceptual de la Administración en México, la práctica administrativa, las organizaciones y las áreas funcionales

- 1.1. La teoría organizacional
 - 1.1.1. Concepto de organización
 - 1.1.2. Importancia de las organizaciones
 - 1.1.3. Clasificación de las organizaciones
 - 1.1.4. La organización como sistema
 - 1.1.5. Clasificación de los sistemas
 - 1.1.6. Comportamiento organizacional
 - 1.1.7. Cultura y ambiente organizacional
 - 1.1.8. Responsabilidad social y ética de las organizaciones
 - 1.1.9. Áreas funcionales en las organizaciones
 - 1.1.9.1. Producción. Generalidades
 - 1.1.9.2. Finanzas. Generalidades
 - 1.1.9.3. Mercadotecnia. Generalidades
 - 1.1.9.4. Recursos Humanos. Generalidades



Objetivos particulares de la unidad

Al finalizar esta unidad tendrás un conocimiento integral de la importancia de las organizaciones en el entorno social y profesional, así como su responsabilidad social y ética en la práctica administrativa.



1.1. La teoría organizacional

La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias.

En otras palabras, se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración: es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades.

1.1.1. Concepto de organización

Sabemos que la administración es aplicable a todo tipo de organizaciones. Pero ¿qué es una organización? Puede ser entendida como el desarrollo de una estructura intencional y formalizada de funciones o puestos; o como una entidad económico-social (empresa), integrada por individuos y recursos (monetarios, tecnológicos, materiales, etcétera), que genera beneficios para la sociedad, y en la cual se basa el desarrollo de una nación.

Entonces, una organización es una colectividad de personas, trabajadores y empleados, ligados por determinadas relaciones socioeconómicas condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.

Además, la organización puede identificarse como un grupo de individuos que poseen objetivos comunes (por ejemplo, Iglesia, familia, gobierno, escuelas, ejército). Asimismo, es un sistema incluido en otro más amplio: la sociedad con la que interactúa. También es un sistema social integrado por personas y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura –dentro de un contexto al que controlan parcialmente–, desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes.

1.1.2. Importancia de las organizaciones

Actualmente, los individuos tienen un concepto diferente de la forma como operan las organizaciones (actividad administrativa), que no siempre ha sido igual. El



momento histórico que vivimos nos obliga a aplicar procesos más dinámicos y complejos que los utilizados en otros tiempos.

El hombre aprendió que para subsistir debería trabajar, buscando en sus actividades mayor efectividad. Pero también entendió que no podía hacerlo solo: se organizó en grupos para alcanzar sus objetivos. Esto significó una incipiente aplicación de la administración, cuyos procesos fueron evolucionando. Poco a poco, la humanidad fue comprendiendo cómo debía organizarse para satisfacer mejor sus necesidades. En este proceso, aprendió de sus éxitos y también de sus fracasos. Estas experiencias fueron pasando de generación en generación; se requirió mayor organización. Entonces, surgieron los líderes, quienes se encargaban de guiar las acciones de la comunidad.

En este marco, ya podemos percibir actos administrativos (planeación y organización), que trajeron como resultado la satisfacción más eficiente de las necesidades básicas. El paso de la vida primitiva a las civilizaciones condujo también al desarrollo de estructuras que originaron organizaciones más formales; el hombre tuvo que trabajar y formar grupos para alcanzar propósitos que de manera individual hubiera sido imposible. De esta manera, se fueron gestando valores, ideologías y bienes materiales, que evolucionaron hasta llegar a los niveles actuales.

Hoy día, la administración es muy importante para el surgimiento, desarrollo y consolidación de cualquier organización dedicada a la producción, comercialización o prestación de algún servicio. Se aplica a todo tipo de entidad organizacional (ya sea pública o privada, micro o macro, de servicios o industrial) y es dirigida por profesionales. El propósito de esta disciplina es obtener el esperado *superávit organizacional*, que se manifiesta en un incremento de las ganancias para los accionistas, diversos beneficios para las personas que integran la empresa (operarios, supervisores, vendedores, gerentes, etcétera) y el mismo desarrollo organizacional.



Como se puede observar, la administración tiene una extensa gama de aplicaciones y beneficios, que influyen directamente en las organizaciones y en su relación con el entorno. Por eso, es un medio extraordinario que incide positivamente en el desarrollo de la sociedad, en la organización misma y en cada individuo que la conforma.

En resumen, la importancia de las organizaciones radica en que éstas:

- ❑ Ayudan al progreso humano.
- ❑ Permiten la realización profesional de sus integrantes.
- ❑ Son parte fundamental de la economía de un país.
- ❑ Permiten conciliar los diversos intereses de sus miembros (empleados, accionistas, consumidores, etcétera).
- ❑ Son de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, nuevos productos...).
- ❑ Son el medio idóneo a través del cual pueden alcanzarse los objetivos de un grupo social.
- ❑ Diseñan y establecen los métodos para que puedan efectuarse las actividades eficientemente y con el menor esfuerzo.
- ❑ Buscan reducir la ineficiencia en las actividades, al disminuir los costos e incrementar la productividad.
- ❑ Permiten descender o eliminar la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades de quienes las llevan a cabo.

1.1.3. Clasificación de las organizaciones

En la actualidad, los avances tecnológicos, sociales y económicos han originado el nacimiento de un sinnúmero de empresas. Por eso, es indispensable precisar sus características y clasificarlas de acuerdo con el rubro que les corresponde.

Pero antes de mencionar la clasificación de las organizaciones, es necesario precisar el término *empresa*. Ésta es la unidad económico-social en donde se integran y coordinan capital, trabajo, producción, recursos humanos y materiales, encaminados a lograr un fin común y beneficiar a la sociedad.



Los requerimientos indispensables para la creación y desarrollo de una empresa son humanos, materiales y tecnológicos. A partir de éstos, las empresas pretenden satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de las ventas de sus productos o servicios, pero también obtener un beneficio, representado por las utilidades. (Se recomienda consultar en línea, en la sección Otros documentos, artículos de interés de la asignatura de Administración II; por ejemplo, “Cómo se puede dar de alta una empresa”).

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

Actividad o giro

- *Industriales.* Se encargan de la transformación y extracción de materias primas, renovables o no renovables (pesqueras, petroleras y mineras).
- *Comerciales.* Trabajan como intermediarias entre el productor y el consumidor, y se dedican a la compra-venta de diferentes artículos o productos terminados.
- *De servicio.* Su función primordial es brindar un servicio a la sociedad en general, con carácter lucrativo o no lucrativo (transporte, turismo, restaurantes, etcétera).

Régimen

- *Jurídico:* http://www.lafacu.com/apuntes/derecho/dere_merc/



Origen del capital

- *Privadas*. Buscan obtener un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Su capital proviene de inversionistas privados cuyo propósito es obtener una ganancia.
- *Públicas*. Su objetivo es cubrir un requerimiento general o social, independientemente de los beneficios lucrativos. Su capital no proviene de particulares, sino del Estado.
- *Globales*. Su capital es de origen extranjero, pero las utilidades se distribuyen en los países de origen.

Magnitud

- *Pequeñas, medianas y grandes*. Como es complicado definir qué es una empresa pequeña, cuándo dejó de serlo y se convirtió en mediana, etcétera, es necesario analizar las finanzas, personal ocupado, producción, ventas y criterios que aplica Nacional Financiera para determinar la magnitud de una empresa.

También debemos mencionar que todas las empresas requieren un acta constitutiva, donde deben aparecer el nombre de la entidad, fecha de inicio de operaciones, cantidad de socios y capital aportado, producto a fabricar o vender, ubicación, giro y número de empleados.

1.1.4. La organización como sistema

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta han enriquecido la teoría tradicional. Estos esfuerzos de investigación y conceptualización a veces han llevado a descubrimientos divergentes. Sin embargo, hay un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el de sistemas o escuela de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna, que surge como



consecuencia de la crisis de las corrientes clásica y de las relaciones humanas, y cuyo principio básico dice: “Todos los fenómenos que ocurren en lo amplio del universo o en las organizaciones están relacionados en alguna forma, por lo que cualquier examen del estado actual y la dirección futura que siga la teoría de la administración debería tomar necesariamente en cuenta el concepto de sistema”¹.

El primer expositor de la Teoría General de los Sistemas es Ludwing von Bertalanffy, quien intenta diseñar una metodología integradora para el tratamiento de problemas científicos. Bertalanffy señala que no hay elemento físico o químico independiente: todos están integrados en unidades interdependientes.

Sistema

Es un conjunto de reglas o principios ordenadamente relacionados: concurren a un mismo fin o constituyen un cierto modo de unidad. Las partes que componen al sistema no se refieren al campo físico (objetos), sino al funcional; por eso, son funciones básicas realizadas por el sistema: entradas, procesos y salidas.

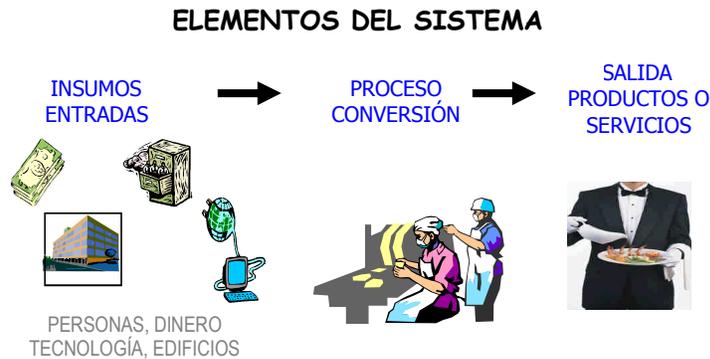
Entradas. Ingresos del sistema, que pueden ser recursos materiales, humanos o información. Constituyen la fuerza de arranque que suministra los requerimientos operativos al sistema.

Proceso. Transforma una entrada en salida. Puede ser una máquina, un individuo, una computadora, un producto químico, una tarea realizada por un miembro de la organización, etcétera.

Salidas. Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas, y al igual que éstas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. Las salidas son el resultado del funcionamiento del sistema o, alternativamente, el propósito para el cual existe el sistema.

Ejemplo:

¹ Joaquín Rodríguez y Valencia, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*, p. 290.



Subsistemas

En la definición de sistema citada se hace referencia a los subsistemas que lo componen, cuando se indica que éste se forma de partes que integran un todo. Tales partes pueden ser a la vez sistemas (en este caso serían subsistemas del sistema de definición), ya que conforman un todo en sí mismos, pero en un rango inferior al del sistema que integran. Los subsistemas constituyen un sistema de rango mayor, denominado macrosistema.

Por lo anterior, a las organizaciones se les considera sistemas. Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, la sociedad, con la que interactúa. También puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura dentro de un contexto al que controlan parcialmente, y desarrollan actividades aplicando recursos en la consecución de ciertos valores comunes.

Además, una organización es un sistema abierto debido a que está en interacción y equilibrio constantes con el medio ambiente que la rodea. Pero para sobrevivir, es necesario que siga un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y salida.

Los componentes o subsistemas que conforman a la organización se definen a continuación.

Subsistema, objetivos y valores. Conjunto de metas y misión que persigue la organización para satisfacer las demandas que le impone el medio ambiente externo. También incluye metas y valores de los miembros de la organización.



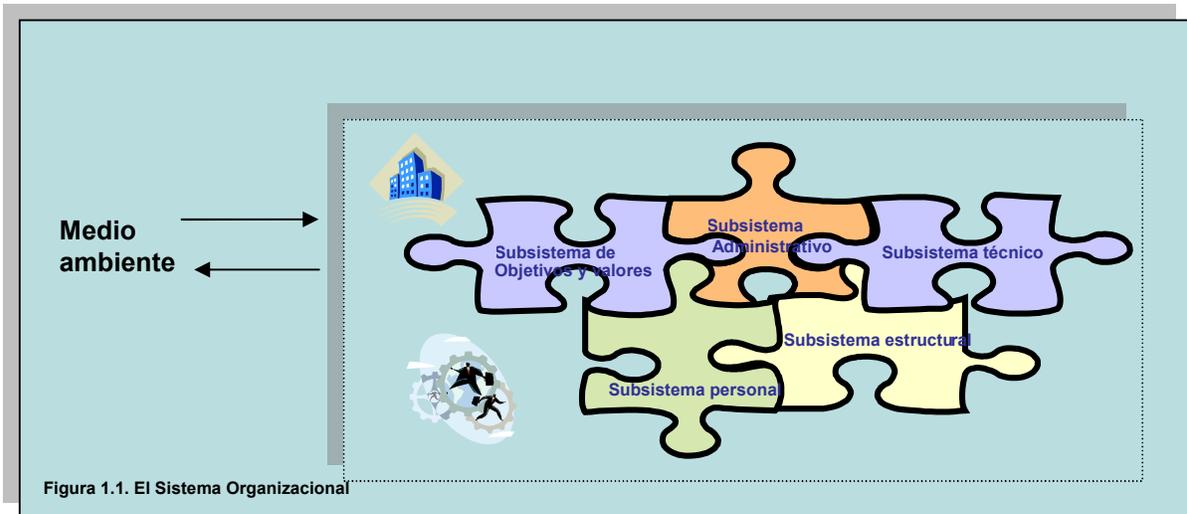
Subsistema técnico. Conocimientos necesarios para el desarrollo de tareas (técnicas para la transformación de insumos en productos, instalaciones y tecnología). Este subsistema va cambiando de acuerdo con la especialización de conocimientos y habilidades requeridos.

Subsistema estructural. Es la forma como se organizan y estructuran las tareas. Está relacionado con la autoridad y la comunicación. La estructura de la organización está determinada por su constitución, puestos jerárquicos y procedimientos; y el subsistema funciona como un puente –que a veces rebasa la estructura formal– entre lo técnico y lo psicosocial, en constante interacción.

Subsistema personal. Está compuesto por individuos y grupos en interacción. Implica la conducta individual, motivación, relaciones del estatus y dinámica de los grupos. Incluye recursos humanos, actitudes, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

Subsistema administrativo. Relaciona la organización con su medio y establece objetivos. Desarrolla planes de integración, estrategias y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control. Comprende la fijación de objetivos, planeación, integración, organización, instrumentación y control.

Para que la organización opere de forma eficiente, es necesario que los subsistemas interactúen entre sí, como se muestra en la figura siguiente:



1.1.5. Clasificación de los sistemas

Hay variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos, de acuerdo con ciertas características básicas.

En cuanto a su constitución

Físicos o concretos. Cuando están compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. Pueden ser descritos en términos cuantitativos de desempeño, es decir, cuando por lo menos dos de sus elementos son objetos (por ejemplo, una silla).

Abstractos. Cuando están constituidos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces existen sólo en el pensamiento de las personas. Es el caso de una escuela con sus salones de clase, pupitres, tableros, iluminación, etcétera, (sistema físico), para desarrollar un programa de educación (sistema abstracto); o un centro de procesamiento de datos, en donde el equipo y los circuitos procesan programas de instrucciones a la computadora (por ejemplo, un idioma o un sistema numérico).



En cuanto a su naturaleza

Cerrados. No presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea: son herméticos a cualquier influencia ambiental. Además, algunos autores han dado el nombre de cerrados a aquellos sistemas cuyo comportamiento es totalmente programado y que operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente. El término también es utilizado para distinguir sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de manera peculiar y rígida, produciendo una salida invariable, como los sistemas mecánicos o las máquinas (es el caso de una estufa, que sólo recibe gas para funcionar).

Abiertos. Presentan relaciones de intercambio de materia y energía con el ambiente, a través de entradas y salidas. Son eminentemente *adaptativos*: para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente, y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza. El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: del individuo, grupo, organización y sociedad.

Según Sergio Hernández y Rodríguez, los sistemas se clasifican de acuerdo con:

- a. Interacción con otros sistemas: abiertos y cerrados.
- b. Composición material y objetiva: abstractos y concretos.
- c. Capacidad de respuesta: pasivos, activos y reactivos.
- d. Movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos.
- e. Predeterminación de su funcionamiento: determinísticos y dependientes.
- f. Grado de dependencia: independientes y dependientes².

² *Administración pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, p. 99.



Jerarquía de los sistemas

Al considerar los distintos tipos de sistemas del universo, Kenneth Boulding –quien escribió un artículo sobre la teoría general de sistemas– contribuye al avance del pensamiento científico, pues proporciona una clasificación útil de los sistemas, donde establece los siguientes niveles jerárquicos:

Primero	Estructura estática. Se le puede llamar nivel de los marcos de referencia.
Segundo	Sistema dinámico simple. Considera movimientos necesarios y predeterminados. Se puede denominar <i>reloj de trabajo</i> .
Tercero	Mecanismo de control o sistema cibernético. El sistema se autorregula para mantener su equilibrio.
Cuarto	Sistema abierto o autoestructurado. En este nivel se comienza a diferenciar la vida, por lo que puede considerarse nivel de célula.
Quinto	Genético-social. Está caracterizado por las plantas.
Sexto	Sistema animal. Se distingue por su creciente movilidad, comportamiento teleológico y autoconciencia.
Séptimo	Sistema humano. Es el nivel del ser individual, considerado como un sistema con conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y los símbolos.
Octavo	Sistema social o de organizaciones humanas. Constituye el siguiente nivel y comprende el contenido y significado de mensajes, naturaleza y dimensiones del sistema de valores, transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía, y una compleja gama de emociones humanas.
Noveno	Sistemas trascendentales. Completan los niveles de clasificación; son los últimos y absolutos, ineludibles y desconocidos, que también presentan estructuras sistemáticas e interrelaciones.



1.1.6. Comportamiento organizacional

La relación entre personas y organizaciones siempre se ha considerado problemática en cuanto a integración se refiere: no siempre es cooperativa; puede ser tensa y conflictiva. Esta realidad fue analizada por diferentes estudiosos, quienes advirtieron que las organizaciones pueden acabar con la personalidad del individuo. Elton Mayo, por ejemplo, realizó extensos estudios sobre el impacto que causan las organizaciones (en su caso industriales) sobre la persona. Poco a poco, el enfoque aplicado por Taylor fue cambiando y dio paso a una perspectiva más humana, que centraba su atención en el hombre y el grupo social.

Los individuos no siempre comparten los mismos objetivos de las organizaciones; sin embargo, para que éstas puedan funcionar adecuadamente se requiere un equilibrio en la relación de ambas partes. Para entender esta problemática, Kast y Rosenzweig destacaron los siguientes aspectos sobre las organizaciones:

- a. El comportamiento de las organizaciones debe ser orientado hacia objetivos más o menos comprendidos por sus miembros.
- b. La organización está formada por sistemas psicosociales: personas que trabajan en grupo.
- c. La organización está integrada por sistemas tecnológicos: personas que usan conocimientos y técnicas para cumplir sus tareas.
- d. Una organización es una integración de actividades estructuradas: personas que trabajan juntas; e implica estructuración e integración de actividades: personas que trabajan juntas con relaciones interdependientes.
- e. Como una organización implica integración y coordinación de actividades individuales o grupales, es inevitable el surgimiento de algún conflicto abierto o disimulado, funcional o disfuncional³.

Así como la organización tiene expectativas respecto de las aptitudes y habilidades de sus empleados (que trabajen y realicen sus funciones), también

³ Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, p. 94.



éstos esperan algo de la organización. Las personas buscan una organización esperando que satisfaga algunas de sus necesidades, y se esfuerzan para lograrlo. Aquí, surge la relación entre empleados y organización (proceso de reciprocidad): la organización espera que las personas realicen las tareas asignadas, y a cambio les concede incentivos y recompensas.

Según algunos autores, la vida es una serie de acuerdos y pactos que las personas mantienen consigo mismas y los demás. El contrato es un medio de creación e intercambio de valores entre las personas. En el fondo, cada ser humano representa sus propios contratos, que rigen sus relaciones interpersonales.

Con base en las anotaciones anteriores, el comportamiento organizacional estudia, precisamente, cómo se comportan las personas dentro de las organizaciones. También se ha definido como un campo de estudio del funcionamiento y dinámica de las organizaciones, que busca establecer en qué medida influyen los individuos, grupos y ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de emplear los conocimientos adquiridos y aplicarlos para mejorar la eficacia de la organización.

Freemont Kast dice que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que se basa en la teoría, la investigación y las observaciones: “Se preocupa por analizar y comprender las actitudes, los sentimientos, las percepciones, los motivos y el comportamiento de las personas dentro de un medio de organización. Sus objetivos principales son mejorar el desempeño de los individuos y la organización y aumentar la satisfacción de los participantes”⁴. Asimismo, esta disciplina conjunta aportaciones de diversas áreas: psicología, antropología, sociología y ciencia política, entre otras.

El estudio del comportamiento de las personas dentro de una empresa, como ya se dijo, es un aspecto que antes no se había tomado en consideración por los gerentes, y hoy constituye una de las asignaturas más importantes, que comprende las variables siguientes:

⁴ *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencia*, p. 91.



Productividad. La empresa es productiva si es eficaz y eficiente: alcanza sus objetivos a bajo costo.

Ausentismo. La empresa no puede alcanzar sus metas si las personas no se presentan a trabajar. Toda entidad debe considerar este aspecto, pues modifica sobremanera los costos.

Satisfacción en el trabajo. La recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo debe ser equilibrada para que esté conforme y convencido de que merece eso.

Variables a nivel individual. Son los valores, actitudes, personalidad y habilidades de cada trabajador, que influirán en su comportamiento laboral y pueden ser modificables por la empresa.

Variables a nivel de grupo. Es el comportamiento de los trabajadores en grupo.

Edad. La edad siempre ha sido importante dentro de las organizaciones. Se piensa que las personas mayores producen menos; sin embargo, ellas tienen un punto a favor: poseen experiencia y difícilmente son remplazadas, además, tratan de conservar su empleo. Pero también es cierto que una persona mayor puede incurrir más en ausentismo, debido a que es más proclive a enfermarse.

Género. A pesar que las diferencias entre hombres y mujeres en la realización del trabajo son más reducidas que en otros tiempos, la mujer prefiere una labor que le permita combinar sus actividades. Además, según estudios, las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que están ligadas a responsabilidades de hogar y familia.



Estado civil. Se cree que el hombre casado es más responsable, falta poco y está más satisfecho con su trabajo, debido a que tiene una familia cuyos intereses debe proteger.

Antigüedad. La antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva: entre más tiempo tiene el individuo en la empresa más se perfecciona su actividad y está más satisfecho con lo que hace. No obstante, las empresas suelen evitar la antigüedad de sus trabajadores.

Habilidades. Son las capacidades para realizar diversas actividades. Varían de una a otra persona, por lo que se debe identificar y encontrar la mejor manera de canalizarlas y aplicarlas.

Habilidades intelectuales. Están referidas a las actividades mentales y pueden medirse a través de pruebas psicológicas.

Habilidades físicas. Son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor y destreza.

Personalidad. Es la forma como la persona se comporta con su entorno. Se va forjando a lo largo de la vida con base en varios factores: herencia, ambiente, primeros aprendizajes, crecimiento, cultura, grupos sociales que rodean al individuo, etcétera.

Como las organizaciones son sistemas que requieren cooperación, es importante conocer los motivos que conducen a los individuos a cooperar. Varios autores consideran que la persona coopera cuando las actividades que realiza contribuyen directamente a alcanzar sus objetivos individuales. Pero ante todo, es necesario un equilibrio entre el individuo y la organización. El trabajador debe ser remunerado y motivado correctamente para que se sienta incluido en la empresa y



permanezca en el empleo. Así, la organización tendrá de él cooperación necesaria para alcanzar sus propósitos.

En resumen, podemos decir que:

- a. El comportamiento organizacional estudia tres factores fundamentales: las personas como individuos, los grupos y las estructuras.
- b. El comportamiento organizacional analiza la actuación de las personas dentro de la empresa.
- c. Las organizaciones son sistemas sociales donde se combinan ciencia, personas y tecnología.
- d. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es muy importante porque integra necesidades y valores arraigados en las personas.
- e. Es importante aumentar nuestro conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones e incrementar nuestra capacidad para elevar la calidad laboral y las relaciones humanas en el trabajo.
- f. Los elementos clave para el estudio del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el medio ambiente.
- g. Para comprender mejor la actuación de las personas en las organizaciones e incrementar la calidad y eficiencia de éstas, el comportamiento organizacional se apoya en los conocimientos científicos aportados por distintas ciencias de la conducta.

1.1.7. Cultura y ambiente organizacional

<http://www.felafacs.org/dialogos/pdf39/4Carmen.pdf>

La visión sobre las personas siempre afectará el enfoque que tengan las organizaciones cuando éstas se diseñan y, sobre todo, se administran. Se dice que las organizaciones dirigidas de manera positiva suelen ser, para quienes participan en ellas, más eficientes y satisfactorias. Sin embargo, para que esto sea real, es necesario conocer las costumbres, creencias y valores de sus integrantes;



la estructura, filosofía y misión de la organización; los procesos de toma de decisiones y sistemas de control que, al interactuar entre sí, producen normas de comportamiento que afectan a la organización (cultura organizacional).

Antes de referirnos a cultura organizacional, debemos precisar el término *cultura* en sentido general. Ésta es el conjunto de creencias, valores, patrones de conducta y conocimientos de un individuo, sociedad, país, etcétera, aceptado por todos los miembros del grupo. Además, la cultura permite adecuar las conductas de los individuos enfocados hacia un fin común, con lenguaje, tecnología, conocimientos, reglas, recompensas y sanciones comunes. Todo lo que puede conformar la naturaleza del individuo en su comportamiento diario y con su medio ambiente que le rodea es cultura.

En una organización hay personas que trabajan de forma coordinada para elaborar un producto o prestar un servicio, y poseen una serie de valores y costumbres que podríamos denominar cultura organizacional:

Las personas y las organizaciones tienen una serie de valores, vicios, principios, actitudes, costumbres, formas de comunicarse, etcétera, que se han ido conformando a lo largo de su historia y en los que además han influido factores como la ubicación geográfica, estilo de liderazgos pasados y presentes, edad, promedio prevaleciente y antigüedad de la empresa. En resumen, al conjunto de todos estos elementos positivos y negativos lo podemos denominar cultura organizacional⁵.

Por su parte, Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig definen así la cultura organizacional: “La cultura es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (como funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)”⁶.

El concepto cultura organizacional se refiere a un sistema de valores compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que la distinguen de otras:

⁵ Alfredo Acle Tomasini, *Retos y riesgos de la calidad total*, p. 57.

⁶ F. Kast, *op. cit.*, p. 703.



- a. *Identidad de sus miembros.* Grado en que los empleados se identifican con la organización.
- b. *Énfasis en el grupo.* Las actividades laborales se organizan en torno de grupos y no de personas.
- c. *Enfoque hacia las personas.* Las decisiones de la administración siempre tendrán repercusiones en los miembros de la organización.
- d. *Integración de unidades.* Está ligada con la coordinación adecuada de las subunidades tanto de forma general como independiente.
- e. *Control.* Uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- f. *Criterios para recompensar.* Forma como se distribuyen las recompensas, ya sea económicas o a través de ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y su antigüedad.
- g. *Enfoque hacia un sistema abierto.* Rango en que la organización controla y responde a los cambios externos.

La mayoría de las organizaciones grandes tiene una cultura dominante y diversas subculturas. La primera expresa los valores centrales compartidos por el grueso de sus miembros (cultura dominante); y las subculturas, sus problemas, situaciones y experiencias (departamentos y división geográfica).

Si las organizaciones no contaran con una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas de numerosas subculturas, la cultura organizacional disminuiría mucho, pues no habría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

La cultura organizacional que comparte el conocimiento permite a todos sus miembros fomentar una cultura dominante que valora lo que sabe cada uno de ellos, y genera un sentido de identidad. Una cultura así puede ayudar al éxito de las organizaciones, ya que guía el comportamiento y da significado a las actividades; genera un compromiso que supera el interés personal y beneficia a



toda la entidad; produce gran estabilidad social y conformidad del individuo con su trabajo, ya que recibe recompensas y reconocimientos por sus aportaciones, y produce más.

Si se sabe utilizar, la cultura organizacional puede ser una ventaja, ya que al haber valores comunes, se facilita la comunicación, la cooperación y, sobre todo, el compromiso. Pero siempre debe haber equilibrio y congruencia entre cultura, estrategias y tipo de administración.

Con todo, el reto es convertir la cultura organizacional hacia nuevos valores (calidad, trabajo en equipo, responsabilidad personal, análisis de problemas y búsqueda de soluciones) y a la eficiencia.

1.1.8. Responsabilidad social y ética de las organizaciones

<http://www.mural.com/negocios/articulo/351290/>

http://www.tij.uia.mx/ethos/ethos_art04.html

La sociedad exige de los administradores (en particular de los más altos) que den razón de su responsabilidad social. Este requerimiento no es nuevo, surge durante la primera mitad del siglo XX, e “implica la capacidad de establecer una relación de sus operaciones y políticas con las condiciones sociales del entorno, buscando un beneficio para ellas misma y la sociedad”⁷.

La responsabilidad social de un profesional de la administración conlleva un compromiso en la dirección de organizaciones, trabajar por el desarrollo económico del país, promover acciones que eleven el bienestar de la sociedad, buscar equilibrio entre los objetivos económicos de la empresa y distribuir parte de sus beneficios en la comunidad.

La participación de las empresas en problemas sociales es una muestra de la sensibilidad que tienen y el compromiso con el entorno en donde se desarrollan. Un ejemplo de esto es la participación comprometida de muchas empresas en proyectos sociales que pretenden mejorar la calidad de vida de las personas.

⁷ Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, p. 62.



El ejercicio profesional de un administrador debe ajustarse a una serie de valores y actitudes necesarios para enfrentar, de manera real y fortalecida, los embates del medio ambiente y del propio desarrollo de la organización.

Los valores son las cualidades por las que un individuo, objeto o acontecimiento, despierta mayor o menor estima. Es decir, nos indican la importancia o significación de algo. No son absolutos ni abstractos, están interrelacionados con diversos aspectos de la sociedad: cultura, historia, grupos de individuos (organización) y circunstancias que enfrentan. En este contexto, el profesional en administración debe desarrollarse como un individuo con valores éticos y morales, para realizar un trabajo más eficiente y acorde con el verdadero desarrollo socio-empresarial, que mucha falta hace en nuestro país.

Los valores que un profesional en administración debe poseer están condicionados por la ética y la moral de la sociedad en donde el administrador y la organización se encuentren inmersos. De acuerdo con los estudios del comportamiento humano, los valores se aprenden a lo largo de la vida, su asimilación no es sólo receptiva o teórica, sino que se van generando en relación con el ambiente donde el individuo se desarrolla, se practican. Por ello, el administrador debe observar una serie de valores y no limitarse a predicarlos como meros enunciados y principios. Así, con su ejemplo, otros miembros de la organización también actuarán con base ética.

Asimismo, el profesional en administración debe procurar formular los objetivos organizacionales de índole productivo, económico y de desarrollo, buscando un equilibrio entre las necesidades y expectativas de la empresa y la sociedad: “La responsabilidad social del administrador implica considerar el impacto de sus acciones en la sociedad. Las normas de conducta ética de los profesionales



pueden estar o no codificadas en leyes, pero de cualquier forma poseen prácticamente la misma fuerza de ley para el grupo en el que se aplica”⁸.

La ética profesional en administración

La ética debe valorarse como una actitud de respeto y promoción de la vida, como fruto de un compromiso con la construcción de un mundo mejor. Por eso, la ética profesional es imprescindible, independientemente del rol que se realice en una organización y de la modalidad de ésta (privada, gubernamental, educativa, religiosa, etcétera).

La ética es la disciplina relativa a lo bueno y al deber y obligación moral⁹. Según Hernández y Rodríguez “es la ciencia filosófica de la moral; disciplina práctica que trata de erigir o justificar normas de conducta. Estudia la conducta humana, sus normas, derechos y deberes con respecto a la sociedad en que se da, señala lo que ‘debe’ o no ‘debe’ hacerse en una agrupación social determinada”¹⁰.

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia¹¹, hay cinco premisas básicas en la ética del trabajo, que van de la mano del comportamiento adecuado de un profesional en administración:

1. Todos los miembros capaces de la sociedad deben trabajar para que la sociedad sobreviva y prospere.
2. El comportamiento en el trabajo se adquiere por la experiencia en el hogar, la escuela y la comunidad, más la evaluación del individuo de estas experiencias.
3. El trabajo capacita a una persona a sostener su estilo de vida y satisfacer con éxito sus necesidades psicológicas.

⁸ *Ibidem*, p. 63.

⁹ *Ídem*.

¹⁰ S. Hernández y Rodríguez, *op. cit.*, p. 26.

¹¹ J. Rodríguez y Valencia, *op. cit.*, p. 36.



4. Los valores adecuados y propios del trabajo nos ayudan a ajustarnos a los cambios rápidos en nuestras instituciones.
5. El papel del trabajo en nuestras vidas es tan importante y válido como lo ha sido durante el pasado.

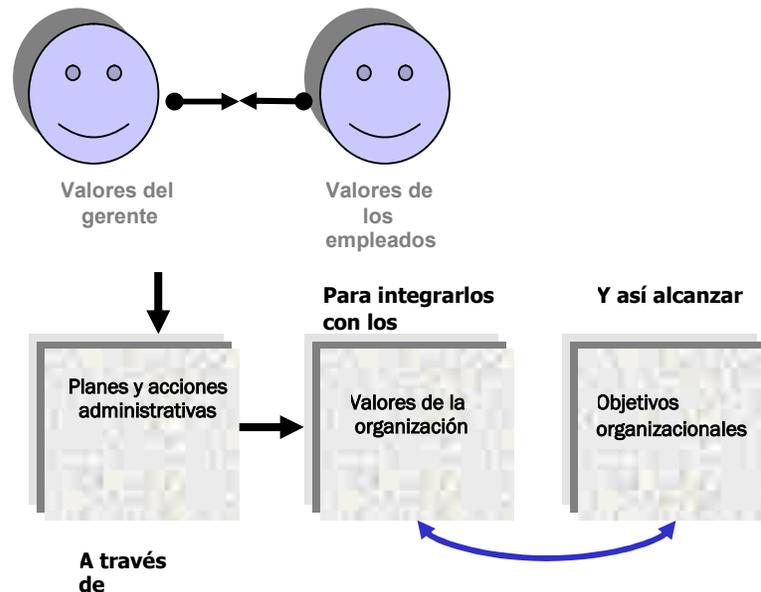


Figura 1.2. Valores para administrar

Código de ética profesional

El sistema ético que rige el comportamiento de los administradores se encuentra en el Código de ética de los administradores. Un código es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento¹², pero es importante considerar que:

La ética trata acerca de lo bueno y lo malo, y de los deberes y obligaciones morales. Existen tres teorías morales en la ética normativa: la teoría utilitaria, la teoría basada en los derechos y la teoría de la justicia. Algunos autores han sugerido que las empresas deben institucionalizar la ética y elaborar un código de ética. Existen también otros factores que contribuyen a la promoción de normas éticas. Los administradores deben tomar difíciles decisiones frente al hecho de que en cada sociedad privan normas éticas diferentes. La confianza es el fundamento de las relaciones humanas y de los enfoques modernos de la Administración¹³.

El código de ética no es aplicable únicamente a las empresas privadas, sino que debe regir a las organizaciones en general y a los individuos en su vida diaria. Por eso, es importante darlo a conocer y difundirlo ampliamente; acción que se ve

¹² H. Koontz, *op. cit.*, p. 70.

¹³ *Ibidem*, p. 74.



favorecida por una opinión pública cada vez más informada. Además, se deben tomar en cuenta reglamentaciones de tipo gubernamental, sobre todo educativas: es importante que en las escuelas se impartan asignaturas donde los alumnos puedan aprender ética y valores. Pero eso no es todo, para que un código de ética en administración sea eficiente, se debe poner en práctica y sancionar a quienes lo pasen por alto, por ejemplo, quitándoles privilegios.

En México, el profesional en administración está regido por un código de ética, emitido por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración y constituido desde 1963. Este código –donde aparecen lineamientos, normas y sanciones que rigen el proceder del administrador– tiene, entre otros objetivos: “Vigilar el buen comportamiento de sus integrantes y el cumplimiento de las normas que rigen la profesión y de esta manera cuidar y mejorar su prestigio ante la sociedad”¹⁴.

1.1.9. Áreas funcionales en las organizaciones

Las áreas funcionales son las actividades en las cuales se subdivide el trabajo propio de una empresa con el propósito de alcanzar sus objetivos.

Las funciones básicas de la empresa son:

- a. *Técnicas*. Atienden la producción de bienes o servicios de la empresa.
- b. *Comerciales*. Se vinculan con la compra, venta e intercambio.
- c. *Financieras*. Se relacionan con la búsqueda y gerencia de capitales.
- d. *De seguridad*. Se enfocan a la protección y preservación de los bienes.
- e. *Contables*. Se ocupan de los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- f. *Administrativas*. Están vinculadas con la integración de las cinco funciones anteriores, a las que coordinan y sincronizan.

1.1.9.1. Producción. Generalidades

¹⁴ Colegio Nacional de licenciados en Administración, A. C., *Código de ética*.



Se encarga de elaborar productos, mediante la coordinación de materiales, equipo, instalaciones y mano de obra. Abarca desde la llegada de la materia prima hasta la culminación del bien o producto: capta necesidades y selecciona proveedores, dirige compras y abastecimiento, y controla inventarios.

Funciones:

- a. Ingeniería del producto.
- b. Ingeniería de la planta.
- c. Ingeniería industrial.
- d. Planeación y control de la producción.
- e. Abastecimientos.
- f. Fabricación.
- g. Control de calidad.

1.1.9.2. Finanzas. Generalidades

Obtiene y distribuye los recursos monetarios. Maneja todo el dinero de la organización y busca conseguir mejores rendimientos (inversión, disponibilidad de efectivo, etcétera).

Funciones:

- a. Financiamiento.
- b. Contraloría.
- c. Pago de obligaciones.

1.1.9.3. Mercadotecnia. Generalidades

Reúne información necesaria (nivel socioeconómico de las personas, gustos y preferencias del consumidor, competencia...) respecto del mercado donde se pretende introducir el producto. También se encarga de todo el ciclo de ventas y distribución de los productos; su planeación, investigación de mercados, almacén, publicidad, distribuidores y colocación.

Funciones:



- a. Investigación del mercado.
- b. Planeación y desarrollo del producto.
- c. Precio.
- d. Distribución.
- e. Logística.
- f. Administración de ventas.
- g. Comunicación y estrategia.

1.1.9.4. Personal. Generalidades

Concentra y selecciona a quienes poseen las habilidades, conocimientos y experiencias necesarios para trabajar en la empresa. Lograr una buena planta, estable y motivada es el objetivo principal de esta área.

Funciones:

- a. Contratación.
- b. Capacitación y desarrollo.
- c. Sueldos y salarios.
- d. Relaciones laborables.
- e. Servicios y prestaciones.
- f. Higiene y seguridad.

En las direcciones siguientes encontrarás ejemplos de áreas funcionales:

<http://www.sinacofi.cl/edisfina/areaus.htm#top>

<http://www.ver.ucc.mx/espanol/extension/html/deportes.htm>





Unidad 2. El proceso administrativo y su vinculación en las organizaciones

- 2.1. El proceso administrativo
 - 2.1.1. Concepto y característica
 - 2.1.2. Naturaleza y principios
- 2.2. El proceso administrativo con diferentes enfoques
 - 2.2.1. Henry Fayol
 - 2.2.2. Harol Koontz
 - 2.2.3. George R. Terry
 - 2.2.4. Agustín Reyes Ponce
 - 2.2.5. José Antonio Fernández Arena
 - 2.2.6. Francisco Laris Casillas
 - 2.2.7. David R. Hampton
 - 2.2.8. Hames A. F. Stoner
 - 2.2.9. Stephen P. Robbins
 - 2.2.10. Sergio Hernández y Rodríguez
 - 2.2.11. Jorge Barajas Medina
- 2.3. Toma de decisiones en el proceso administrativo
- 2.4. Concepto e importancia
 - 2.4.1 Etapas y proceso



Objetivo particular de la unidad

Al finalizar la unidad, analizarás el proceso administrativo, su fundamentación científica, naturaleza, principios y ventajas.



2.1. El proceso administrativo

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 es 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, unidad de mando, unidad 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, y 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 y 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.

Por tanto, la administración de una empresa requiere el 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 medular 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.

Luego 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; y en la segunda, la dirección y control.

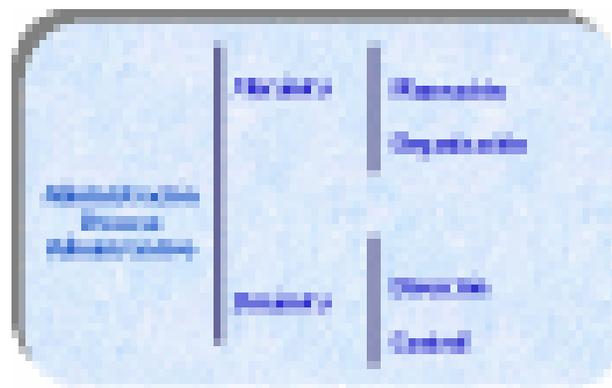


Figura 2.1. Fases del proceso administrativo

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, y 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 y secuenciada.

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

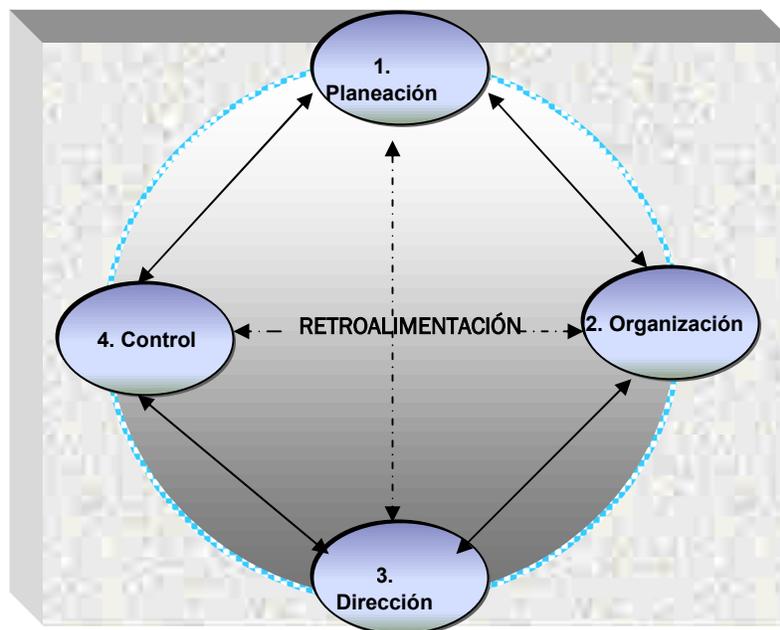


Figura 2.2. Etapas del proceso administrativo



2.1.2. Naturaleza y principios

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 usado 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”¹⁵. La eficiencia se refiere al hecho de realizar determinada actividad y además hacerla bien y con el menor costo posible. La eficacia consiste en hacer las cosas como consecuencia de los objetivos. Y la efectividad se refiere al conjunto de los dos términos anteriores.

Además, la naturaleza del proceso administrativo se basa en el orden, flexibilidad, efectividad y disciplina.

Planeación. Consiste en establecer metas y objetivos. Responde a las preguntas **¿qué se quiere hacer?, ¿cómo y con qué?** Comprende:

- Constitución de objetivos.
- Formas de alcanzar los objetivos.
- Eficacia de los planes.

Organización. Es ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada para alcanzar los objetivos. Responde a la pregunta **¿cómo se va hacer?** Comprende:

- Objetivos cuantificables.
- Concepto claro de actividades.
- Área concisa de la autoridad o la decisión.

¹⁵ *Op. cit.*, p. 192



Dirección. Su objetivo es que los miembros de la organización realicen determinada tarea, y así contribuyan al logro de los objetivos. Responde a la pregunta **¿cómo se está haciendo?** Comprende:

- Propósito de la empresa.
- Factores productivos.
- Naturaleza del factor humano.

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?** Comprende:

- Estándares.
- Medición.
- Corrección.
- Retroalimentación.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en **leyes** o **principios**. Fayol prefiere la denominación *principio*, y se aparta de 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.

Vemos a continuación cada uno de ellos.

1. **División del trabajo.** Consiste en la especialización de las tareas; cuanto más se especialicen las personas, más eficientemente desempeñarán su oficio. Este principio es bien aplicado en la moderna línea de montaje.
2. **Autoridad y responsabilidad.** No se puede concebir la responsabilidad sin que se otorgue una autoridad. Los gerentes deben dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, no siempre serán obedecidos, a menos que además tengan liderazgo.
3. **Disciplina.** Los miembros de una organización deben respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, acuerdos equitativos (disposiciones para



recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones (aplicadas con justicia).

4. *Unidad de mando.* Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona: “un solo jefe para un solo subordinado”.
5. *Unidad de dirección.* Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan. Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.
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 patrones. 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 los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que realicen adecuadamente su oficio. Pero el reto está en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. *Jerarquía.* La línea de autoridad en una organización, representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama, pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa. Aquí, Fayol destaca los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos.
10. *Orden.* Los materiales y personas deben estar en el lugar y en el momento adecuados. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición óptimos para él.
11. *Equidad.* Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos, es decir, justos.



12. *Estabilidad del personal.* Una tasa considerable de rotación del personal no conviene para el funcionamiento eficiente de una organización. A cada trabajador se le debe dar su justo tiempo para que desarrolle y asimile el aprendizaje y el dominio de su trabajo.
13. *Iniciativa.* Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando se comentan errores.
14. *Creatividad.* Si las organizaciones aprovechan las iniciativas de sus colaboradores, se volverán dinámicas y tendrán larga vida. De lo contrario, se volverán estáticas y subsistirán poco.
15. *Espíritu de equipo o unión del personal.* Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. 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, y así, determinar los objetivos y la mejor manera de alcanzarlos.
- Su proceso es tan sencillo, que ocasiona que los gerentes entiendan fácilmente el problema y cómo podrían 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. El proceso administrativo con diferentes enfoques http://www.bibliodgsca.unam.mx/tesis/tes4enal/sec_3.htm

Los inventos que dieron origen a la Revolución industrial, así como las condiciones sociales que se establecieron, ocasionaron que quienes, a partir del lucro, habían incrementado su capital quisieran optimizarlo. Asimismo, los avances de la ingeniería crecían a pasos agigantados creando innovaciones y mejoras. Esto originó una mano de obra mejor utilizada y más racional.

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos respecto de la administración. Uno era americano, Frederick Winlow Taylor, quien fundó la llamada Escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario. El otro era europeo, Henri Fayol. Él creó la Teoría clásica, preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa con base en su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con fundamentos científicos.

A pesar de que ambos autores no se hayan comunicado entre sí y hayan partido de puntos de vista diferentes, sus ideas constituyen las bases del enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron, aproximadamente, durante las cuatro primeras décadas el panorama administrativo de las organizaciones.

A Taylor y Fayol se sumaron otros autores, quienes también –a través de sus estudios– lograron realizar grandes aportaciones a la administración.

2.2.1. Henri 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: planificación, organización, dirección, coordinación y control.



1. *Previsión-planeación*. Consiste en visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. *Organización*. Es construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. *Dirección-coordinación*. En primera instancia, hay que guiar y orientar al personal; luego, ligar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
4. *Control*. Consiste en verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

2.2.2. 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**

2.2.3. 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”.



2.2.4. 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 a hacer?, ¿con qué se va a 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**

2.2.5. José Antonio Fernández Arena

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 a 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**

2.2.6. 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

2.2.7. David R. Hampton

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 R. Hampton, los elementos del proceso administrativo son:

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

2.2.8. Hames A. F. Stoner

Según este autor, los elementos del proceso administrativo son:

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

2.2.9. Stephen P. Robbins

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



2.2.10. Sergio Hernández y Rodríguez

Considera los siguientes elementos del proceso administrativo:

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

2.2.11. 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, y 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–.

2.3. Toma de decisiones en el proceso administrativo

La administración se aplica en todos los niveles de la organización, desde las actividades más comunes como el reporte de asistencia de los empleados hasta la toma de decisiones directivas. Cuando hablamos de la toma de decisiones, nos damos cuenta que ésta se encuentra en todas las etapas del proceso administrativo y en toda la administración; la lleva a cabo todo administrador y es considerada una tarea central de la administración.



2.4. Concepto e importancia

La toma de decisiones es la selección, basada en cierto criterio de la conducta, entre dos o más caminos 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. 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.

2.4.1. Etapas y proceso

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

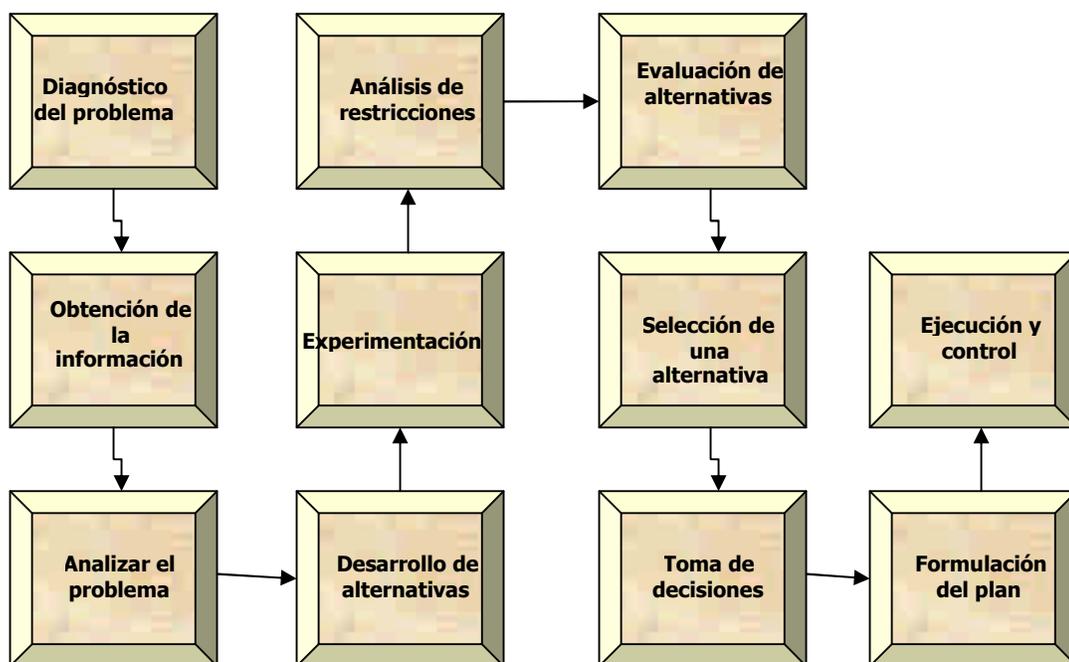


Figura 2.3. Proceso para la toma de decisiones



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.

Obtención de información. La información es parte importante del proceso para resolver un problema; si no se cuenta con la información necesaria, difícilmente se podrá llevar a cabo un buen diagnóstico.

Analizar el problema. Desglosar sus componentes para buscar alternativas.

Desarrollo de alternativas. En esta etapa, se generan diferentes alternativas de solución. Hay diferentes técnicas para el desarrollo de las alternativas.

Experimentación. Los encargados de tomar las decisiones deben tratar de que los problemas se resuelvan tratando de acercarse al ideal científico. A veces, se pueden llevar a cabo pequeñas pruebas, que permitan monitorear sin poner en riesgo la totalidad.

Análisis de restricciones. Las decisiones administrativas deben estar siempre subordinadas a los objetivos de la organización, políticas, tiempo, oportunidades etcétera. (Los encargados de tomar las decisiones deben hacerlo siempre considerando este tipo de restricciones).

Evaluación de alternativas. Sin duda, ésta es una de las etapas más importantes: los administradores deben evaluar cada una de las alternativas generadas, y determinar sus alcances y limitaciones, con el objetivo de escoger la mejor, la más viable y acorde con la realidad. Este paso 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, costo-beneficio y árboles de decisiones.

Selección de una alternativa. En este momento, los administradores o dirigentes deben apoyarse 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.

Toma de decisiones. Hecho el análisis correspondiente, hay que determinar la mejor alternativa para resolver el problema. Lo importante es tomar la decisión. Siempre que se decide hay que considerar los factores tiempo, costo, cualitativo y cuantitativo, y objetividad de la decisión.

Formulación del plan. Según el problema y la decisión tomada, se debe de determinar el plan a llevar a cabo: un procedimiento, estrategia o programa.

Ejecución y control. Consiste en realizar la ejecución del plan y observar su



Unidad 3. La planeación

- 3.1. Concepto
- 3.2. Naturaleza y propósito de la planeación
- 3.3. Principios de la planeación y su importancia en las organizaciones
- 3.4. Previsión
 - 3.4.1 Concepto e importancia
- 3.5. Misión y Visión
 - 3.5.1. Concepto e importancia
 - 3.5.2. Formulación
- 3.6. Tipos de planes
- 3.7. Objetivos
 - 3.7.1. Tipos y clasificación
 - 3.7.2. Medición, jerarquía e integración
 - 3.7.3. Formulación
 - 3.7.4. Metas: concepto, características y diferencia con los objetivos
- 3.8. Políticas
 - 3.8.1. Concepto e importancia
 - 3.8.2. Características
- 3.9. Programas
 - 3.9.1. Concepto e importancia
 - 3.9.2. Características
 - 3.9.3. Clasificación



- 3.10. Procedimientos
 - 3.10.1. Concepto e importancia
 - 3.10.2. Clasificación
- 3.11. Presupuestos
 - 3.11.1. Concepto e importancia
 - 3.11.2. Clasificación
- 3.12. Proyectos
 - 3.12.1. Concepto e importancia
 - 3.12.2. Clasificación
- 3.13. Tipos de planeación
 - 3.13.1. Planeación estratégica
 - 3.13.1.1. Concepto e importancia
 - 3.13.1.2. Características
 - 3.13.1.3. Proceso
 - 3.13.1.4. Metodología
 - 3.13.1.5. Ventajas y limitaciones
 - 3.13.2. Planeación táctica
 - 3.13.2.1. Concepto e importancia
 - 3.13.2.2. Características
 - 3.13.2.3. Proceso
 - 3.13.2.4. Metodología
 - 3.13.2.5. Ventajas y limitaciones
- 3.14. Herramientas y técnicas de planeación
 - 3.14.1. Generalidades
 - 3.14.1.1. Gráfica de Gantt
 - 3.14.1.2. Ruta crítica
 - 3.14.1.3. FODA
 - 3.14.1.4. Otras
- 3.15. Aplicación de la planeación en las áreas funcionales



Objetivos particulares de la unidad

Al finalizar la unidad, identificarás a la planeación como etapa inicial del proceso administrativo, explicarás su importancia para las organizaciones así como analizarás su naturaleza, propósito, interrelación y trascendencia en relación con las demás etapas. Conocerás sus elementos que la componen así como el uso de las herramientas y técnicas básicas de la planeación.



3.1. Concepto



Figura 3.1 Esquema general de la planeación con sus elementos

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 constante¹⁶. Es decir, es 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 ante el medio ambiente–, **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.

En otras palabras, planear es determinar en el presente que acciones futuras se van a realizar, a partir de un objetivo fijado de antemano. Puntualizar qué se va hacer. La planeación fija con precisión lo que va a hacerse.

Dentro de ésta definición también podemos considerar a los **propósitos** y las **premisas**, los propósitos se definen como lo fundamental de cualquier grupo social, es decir, los propósitos 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

¹⁶ J. Rodríguez, Op. Cit , p. 315.



condiciones futuras que afectarán el curso de un plan. Las premisas se clasifican en Internas y externas.

3.2. Naturaleza y propósito de la planeación

Lo fundamental de la planeación es conducir a la empresa hacia mejoras continuas, mediante el establecimiento de planes estructurados y delimitados que puedan ser medidos para determinar el éxito o fracaso de los mismos. Haciendo una buena planeación se disminuyen los factores de riesgo, así como las contingencias que puedan presentarse en las funciones administrativas que completan el proceso administrativo.

La **importancia** que tiene la planeación, es que es básica para cualquier organismo social, es pieza fundamental para las subsecuentes etapas, pues de no llevarse a cabo, no habrá nada que organizar, nada que dirigir y nada que controlar.

La planeación se caracteriza por tener su propia naturaleza, esta naturaleza la podemos observar de acuerdo a Agustín Reyes Ponce a través de su universalidad, de su carácter general, y de su razón común de ser *Universalidad*. La planeación es de uso general, la cual se aplica en cualquier parte del mundo, y en cualquier tipo de empresa.

Carácter general. Aunque la planeación es de carácter general, al realizarla, siempre lleva implícito los valores de quien la desarrolla.

Razón común de ser. La planeación encuentra su razón de ser cuando comienza a vislumbrar las necesidades que existen, y las relaciona con los recursos que cuenta la organización, así de éste modo, al realizar la planeación, se debe buscar optimizar los recursos considerando las necesidades a cubrir.

Por otro lado, la planeación tiene como propósito, establecer una serie de acciones tales como: decidir donde se van a aplicar los recursos (**técnicos**, **financieros** y los **humanos**), qué estrategias se van a llevar a cabo para adaptar a las organizaciones a los cambios del medio para su sobrevivencia, como se van a coordinar las funciones a realizar de al forma que se optimicen los recursos.



Así, entonces, el propósito y la naturaleza de la planeación pueden resumirse en los principios siguientes¹⁷:

- 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.

Así entonces 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 qué cuenta la institución.

3.3 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.

Factibilidad

Los planes que se establezcan deben ser acordes con la realidad y medio donde se van a realizar. No es válido manejar planes 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

Ambas características implican 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.

¹⁷ H. Koontz-, *Op. Cit.*, p. 219.



Flexibilidad.

Cuando se elabore un plan, lo más conveniente es tener o establecer de antemano 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 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 y propósitos de la organización. Cuando se ha excedido este lapso sin obtener los resultados esperados, será necesario replantear las estrategias, procedimientos, programas y presupuestos que permitan alcanzar el objetivo planteado.

3.4 Previsión

Henry Fayol, vislumbró a la organización como un ente dirigido por reglas y una autoridad, y que la misma justificaba su existencia a través de lograr o conseguir los objetivos propuestos. Asimismo para llegar al logro de los objetivos, se hace necesario una correcta coordinación de los recursos con que cuenta, esta coordinación consiste en que un responsable (normalmente el administrador) deberá prever, organizar, mandar coordinar y controlar.

Fayol, incluyó a la planeación como parte de la previsión, pues relacionó a la misma como el calcular el porvenir y prepararlo.



3.4.1 Concepto e importancia

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 preparar las armas que serán necesarias en las circunstancias inesperadas”¹⁸

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”¹⁹

Según Sergio Hernández, 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.”²⁰

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.

Así entonces, se dice que 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).

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

¹⁸ Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, *Henry Fayol* pág. 5

¹⁹ S. Hernández y Rodríguez *Op. Cit.* Pág. 207

²⁰ *Ibidem* pág. 208



3.5 Misión y Visión.

3.5.1 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.

3.5.2 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.

3.6 Tipos de planes

“Un **plan** es cualquier método detallado, formulado con anticipación, para hacer o realizar algo”²¹

Ahora bien,. la eficiencia de un plan esta relacionada con los **objetivos** que se persiguen. Se mide por su contribución al propósito y los objetivos, menos los costos y otros factores necesarios para formularlo y operarlo. Así, un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero el costo puede ser alto. Los planes son eficientes si logran su propósito a un costo razonable. También un plan no sólo debe medirse en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción grupal o individual.

Tipos de planes.

Cuando hablamos de los planes, decimos que un plan abarca un curso de acción futura, y que además son variados, 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

²¹ J. Rodríguez *Op. Cit.* 358



Asimismo, los planes en cuanto a su tiempo son a menos de un año (corto plazo), de uno a tres años (mediano plazo) y mayores a tres años (largo plazo). Y se dividen en:

- Estratégicos. Se establecen en el nivel más alto de la empresa y determinan la asignación de recursos en toda la organización (por ejemplo, el presupuesto de resultado).
- Tácticos o departamentales. Son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa (el presupuesto de ventas, por ejemplo).
- Operativos. Son presupuestos para cada departamento.

Según Koontz²², 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 y aplicación adecuada de estrategias y políticas, más consistente y eficaz será la estructura de los planes empresariales.

3.7 Los objetivos

Pueden definirse como **los resultados** que la empresa espera obtener. Son fines por alcanzar, que la organización establece y que se elaboran para realizarse en un momento determinado.

Así, entonces los objetivos son declaraciones generales que **describen la dirección, el tamaño, el campo de acción y el estilo deseado para la organización** en el largo plazo en ellos se ve reflejado los valores y aspiraciones de los directivos, basados en su evaluación del ambiente así como en la

²² H. Koontz *Op. Cit.* Pág. 219.



capacidad de la organización. Los objetivos son similares al alcance, en el sentido de que son finalidades de largo plazo, no alcanzables en un solo brinco, sino obtenibles a través de una serie de pasos planificados y medidos.

Características principales:

- ❑ Son alcanzables o reales.
- ❑ Se establecen a un tiempo específico (determinado en días, meses, años...).
- ❑ Representan un reto.

Los objetivos deben ser apropiados y adecuados; deben ser planteados de tal forma que permitan conocer exactamente a dónde se quiere llegar, de lo contrario, pueden frenar el éxito de la administración. Son importantes guías de acción para la toma de decisiones, eficiencia organizacional y evaluación del desempeño; y fundamentales en todos los niveles de la organización. Además, mantienen unidos los planes y determinan la eficacia de la actividad, al compararla con la finalidad o meta a la que se pretende llegar.

3.7.1 Tipos y clasificación

Tipos

Los objetivos pueden ser externos e internos. Los primeros se limitan a los servicios. Si quieren mantenerse en el mercado, las empresas comerciales deben presentar un producto o servicio adecuado a los clientes y sancionado por la sociedad. En cambio, los objetivos internos definen la posición de una firma respecto de sus competidores y señalan metas específicas para distintos empleados, individual o colectivamente. También existen objetivos internos, dirigidos a satisfacer a los accionistas o propietarios inversionistas. El lucro – nervio vital de una organización comercial– actúa como objetivo y motivación, pero no es alcanzable o realizable, al menos que las necesidades de los consumidores y usuarios sean satisfechas adecuadamente y sus objetivos, sancionados por la sociedad.

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



unidad, consideramos la nomenclatura que presenta Joaquín Rodríguez Valencia en su libro *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*²³:

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	Organizacio nales
Funcionales	Individuales	A mediano plazo	Inmediatos	De servicio	Particulares
Departamentales		A largo plazo		Sociales	

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

Por su:

- Propósito socioeconómico.
- Misión.
- Objetivos generales de la organización.
- Objetivos generales más específicos.
- Objetivos de división.
- Objetivos de departamento y unidad.
- Objetivos individuales.

3.7.2 Medición, jerarquía e integración

Considerando que los objetivos son una gran red de propósitos a alcanzar y constituyen un conjunto integral de actividades dependientes unas de otras, deben ordenarse con relación a la estructura y prioridades de la organización. Razón por la cual se clasifican en generales, divisionales, departamentales e individuales.

Sin duda, la jerarquía de objetivos genera problemas dentro de la organización en el momento de determinar cuál es el más importante. En este sentido, el criterio a seguir es hacer la elección con base en el mayor aporte que pueda ser brindado a la organización para el cumplimiento de su objetivo general.

²³ J. Rodríguez , *op. cit.*, p. 332.



Además, no hay una medida o patrón para jerarquizar los objetivos en las organizaciones. 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 sinérgico²⁴.

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

- Participación de toda la empresa.
- Compatibilidad con los logros esperados.
- Planteamiento correcto de alternativas.
- El conocimiento que tenga de ellos el personal involucrado.
- Revisiones periódicas.
- Cuando es necesario, su reestructuración.

La medición del alcance de los objetivos debe ser periódica, principalmente en los objetivos departamentales y funcionales. Ésta es la suma de todos los resultados obtenidos. La medición nos permite medir la eficacia de la labor ya realizada, la cual debe ser verificable y cuantificable. Al final, se verifica si se cumplió o no con el objetivo.

3.7.3 Formulación

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

- No confundirse con las [estrategias](#)
- Realismo. Deben tomar en cuenta los recursos y tiempos que existen.
- Estabilidad. Deben ser firmes, para evitar conflictos y confusiones.
- Precisión. Deben singularizarse para que no sean confundidos con algún programa, estrategia o procedimiento.

²⁴ Koontz, *op. cit.*, p. 274.



- ❑ Claridad. Su redacción debe ser transparente, de tal modo que sus destinatarios entiendan lo mismo.
- ❑ Flexibilidad. Están sujetos a cambios; sin embargo, deben manejarse sólo en casos extremos.

Asimismo, los objetivos deben:

- ❑ Empezar con un verbo en infinitivo. Expresar lo que se tiene que hacer mediante verbos operativos y no ambiguos.
- ❑ Especificar claramente el resultado a conseguir. La acción que se exprese, debe ser observable de forma directa, para que pueda ser evaluada
- ❑ Cada objetivo debe contener una sola manifestación o un solo tipo de resultados, si el objetivo es muy grande, tal vez un objetivo puede quedar más explicito si se redacta en varios objetivos específicos
- ❑ Establecer la fecha de su cumplimiento.
- ❑ Precisar los costos máximos para alcanzarlos.
- ❑ Señalar el qué y el cuándo (hay que evitar el cómo y el por qué).
- ❑ Estar relacionados con las funciones del responsable de su cumplimiento.
- ❑ Ser comprensibles para quienes los van a llevar a cabo (destinatarios).
- ❑ Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión que se está requiriendo.
- ❑ Minimizar la responsabilidad para su ejecución.
- ❑ Ser congruentes con las políticas y prácticas de la organización.
- ❑ Ser acordados voluntariamente entre el superior y el subordinado.
- ❑ Consignarse por escrito.

Por lo tanto podemos decir que los **objetivos** son enunciados, descripciones o delimitaciones 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. [Ejemplos de objetivos](#)

3.7.4. 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.

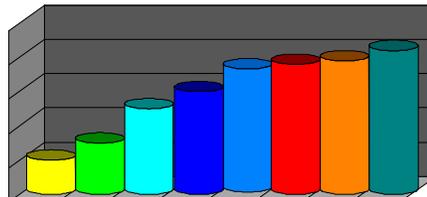


Figura 3.2. Figura que representa que las metas por lo regular son cuantificables y miden por ejemplo volúmenes de ventas y utilidades

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 objetivo”²⁵

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 la traducción y precisión de los objetivos, referidas a un espacio y tiempo determinado. También podríamos considerarlas como 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(los) objetivo (s) que se trazaron con anterioridad. ([ejemplo de metas](#))

²⁵ S. Hernández y Rodríguez *Op. Cit.* Pág. 227



3.8 Políticas

3.8.1 Concepto e importancia

Las políticas “son lineamientos generales que se siguen para tomar decisiones y emprender la acción”²⁶. 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. A diferencia de las otras, las primeras se generan fuera de la organización. Las segundas tienen su origen en la decisión de los altos mandos. Las terceras se originan y aplican en todos los niveles. Y las últimas tienen su génesis en la costumbre y se realizan, aunque no estén determinadas en algún documento. Pueden clasificarse como:

- Estratégicas
- Tácticas o departamentales
- Operativas o específicas

Importancia de las políticas.

¿Qué pasaría si una organización no tuviera políticas?

Pasaría que los empleados estarían todo el tiempo preguntando cómo hacer las cosas, o si esto o aquello es permitido. Asimismo ayudan a que los planes se puedan llevar a cabo y facilitan la delegación de autoridad y permiten saber hasta donde se tiene la libertad de tomar alguna decisión. Es imprescindible por ejemplo,

²⁶ Andrew J. Dubrin, *Administración*, p. 398.



que los nuevos empleados las conozcan para un mejor desempeño de sus funciones.

3.8.2 Características

- ❑ Son guías de acción.
- ❑ 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. ([ejemplo de políticas](#)) ([Ejemplo de reglas](#))

3.9 Programas

3.9.1 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 presupuestos²⁷.

Sergio Hernández y Rodríguez lo 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.”²⁸

²⁷ H. Koontz, *Op. Cit.* Pág. 132.

²⁸ S. Hernández, *Op. Cit.* pág. 234



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 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.

3.9.2 Características

- Proporcionan un plan a seguir.
- Disminuyen la duplicidad de funciones.
- Permiten ejercer un mejor control.
- Coordinan varias actividades del organismo.
- Pueden ser a corto y largo plazos.
- Permiten establecer una cronología.
- Ayudan a identificar las alternativas.
- Están integrados por muchas etapas.

3.9.3 Clasificación

- 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. Destacar que para la elaboración de un programa, se requiere informar e involucrar a todos los responsables del mismo
2. Debe 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 al qué, el cómo y el cuándo referidos y relacionados a los **objetivos, metas, prioridades, actividades y tareas**, considerando o apoyados por los recursos con los que cuenta la organización (**humanos, técnicos y financieros**) es decir con qué y quiénes, 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 éstos elementos integrados y debidamente coordinados permitirán alcanzar los objetivos planteados. (**Elementos de un programa**). (**ejemplo de un programa**)

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

3.10 Procedimientos

3.10.1 Concepto e importancia

De acuerdo con Lourdes Munch Galindo, 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 y políticas de la organización; y después de su implantación, deberán actualizarse mediante controles.



Asimismo, los procedimientos son un conjunto de pasos o métodos para la realización de las actividades, que cuando son generales de la empresa, deben ser trazados desde la dirección, para que las actividades a realizar puedan ser desempeñadas de una forma más eficiente.

¿Cuál es la importancia de los procedimientos?

- Son un medio para alcanzar los objetivos
- Evitan duplicidad de funciones
- Ayudan al personal, ya en la mayoría de los casos se aplican en actividades que son de carácter repetitivo
- Determinan responsabilidad
- Nos permiten seguir paso a paso la realización de cada actividad
- Promueven la especialización y la eficiencia en las funciones

Características

- Son instrucciones a seguir.
- Son específicos y detallados.
- Indican qué 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:²⁹

- ❑ 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.

3.10.2 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		

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

²⁹ J. Rodríguez , *op. cit.*, p. 354



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

3.11 Presupuesto

Todas las organizaciones requieren de 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.

3.11.1 Concepto e importancia

Son los planes de una organización expresados en números por un periodo determinado, de 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.

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



Figura 3.3. 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. Y mediante el control, evaluaremos los resultados obtenidos y los cotejaremos con los esperados.

¿Cuál es la 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 innecesarios y ayudan a corregir 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.

3.11.2 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 empresas particulares	Tácticos. Se identifican con las diferentes áreas de la organización	Flexibles. Se estiman considerando diferentes circunstancias para analizar su comportamiento
	Operativos. Se desarrollan para los diferentes departamentos	

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

Los **presupuestos** son **programas** en los que se les asignan cifras a las **actividades**, refiriéndose al flujo de dinero dentro de la organización, Implica una estimación del capital, de los costos y de los ingresos. Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, su fin es el determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos a la vez que controla las actividades de la organización en términos financieros. (ejemplo de un presupuesto)



3.12 Proyectos

3.12.1 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 recursos”³⁰

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.

³⁰ S. Hernández, *Op. Cit.* Pág. 237



- 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 termino. Su utilización permite disminuir riesgos en la elección de la alternativa a aplicar. (**ejemplo de un proyecto**)

3.13 Tipos de planeación

3.13.1 Planeación estratégica

La esencia y existencia de las empresas a lo largo de los últimos doscientos años, fue modificada por la División del trabajo (Adam Smith), a partir de aquí, se desarrollaron las técnicas de organización y dirección. Las innovaciones tecnológicas, sobre todo en el campo de la informática, y las comunicaciones, influye de manera muy significativa en el entorno dinámico de las organizaciones, que adquieren un carácter nuevo totalmente distinto en función de globalización.

Hacer frente a estos nuevos requerimientos en un ambiente cambiante, altamente competitivo da paso a nuevos enfoques, que drásticamente proponen para las empresas un nuevo juego de valores traducido en centrar su atención en hacer las cosas bien (eficiencia), y dirigir sus esfuerzos a hacer las cosas buenas (efectividad), analizando las tareas desarrolladas administrativas de todos los sectores; agrupar tareas, asignar responsabilidades a niveles operativos y prestar así el mejor servicio técnicamente factible a clientes, mediante el uso eficaz de la tecnología de la información y los métodos modernos de comunicación.

De entre estos nuevos conceptos surge la Planeación Estratégica, corriente que obligó a las organizaciones a plantearse interrogantes tales como ¿Por qué algunos negocios son exitosos, y otros con muchos trabajos logran resultados modestos , y otros de plano fracasan?. La respuesta es que a la larga solo sobreviven aquellas organizaciones que sirven a las necesidades de la sociedad de manera efectiva y eficientemente, esto es, que suministran los beneficios que la sociedad exige, a precios suficientes para cubrir los costos de producción. Los



negocios sobreviven si producen bienes o servicios que dejan ganancias en exceso, por arriba de los costos.

Por ello, en 1970 Robert Mockler, identificó y revisó más de 30 estudios principales sobre los diferentes aspectos de la planeación que consideró más útiles para los directivos. Mockler pronosticó varias tendencias de la planeación en la década de 1970, y su intención fue solucionar ese problema que hacía que las organizaciones fracasaran. Pronosticó que un número creciente de ejecutivos de planeación profesional surgirían en la década y usarían sistemas de computadoras para propósitos de Planeación. Pero hay que recordar que desde 1960 ya se hablaba de lo que posteriormente se denominaría Planeación Estratégica. Este fue uno de los más grandes fenómenos administrativos de esta década. El concepto se difundió ampliamente y de forma muy rápido en sólo en empresas privadas, sino también en gubernamentales. A fines de los años setentas, se realizaron estudios de 450 empresas, concluyendo que las compañías que hacían Planeación Estratégica, sobrepasaban a las que no lo hacían en el mismo sector industrial, en todas las medidas financieras y de ventas

En 1976, se estableció un proceso cronológico para establecer un sistema de Planeación Estratégica en una compañía grande y en una pequeña. 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.

3.13.1.1 Concepto e importancia

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 empresa³¹.

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 y desenvolverá la empresa a mediano y largo plazos; evalúa los factores internos y 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.³²

³¹ Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 70.

³² *Ibidem* pág. 239



¿Cuál es la importancia de la Planeación Estratégica?

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

3.13.1.2 Características

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

- Es original, en el sentido de que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- 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.

3.13.1.3 Proceso

Los elementos de dicho proceso varían, por ejemplo, Harol 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 qué 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:

1. Formación del grupo de planeación	8. Diagnóstico de la organización. Análisis de los ambientes interno y externo .
2. Búsqueda de valores	9. Establecimiento de objetivos
3. Perfil de la empresa	10. Proposición y discusión de estrategias (alternativas)
4. Orientación de la dirección	11. Evaluación y selección de estrategias
5. Insumos	12. Generar un plan de acción (plan estratégico)
6. Filosofía organizacional	
7. Misión	

3.13.1.4 Metodología

paso 1. Formación del grupo de Planeación

 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. Insumos

  Consiste en verificar los insumos de la organización: Personas, capital, habilidades administrativas, habilidades técnicas y metas de los demandantes.

Paso 3. Perfil de la empresa

↔ Es el punto de partida para determinar dónde 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. Orientación de la dirección

   El personal, en general los gerentes de alto nivel, configuran 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. Filosofía organizacional

 Otro punto a tratar en el grupo será el de 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. Y es que 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. Misión

   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 direcciona 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. Diagnóstico de la organización (análisis del ambiente)

 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 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.

Paso 7.1. Análisis interno

 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 direccionar recursos y prioridades para mantener o aún 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 sean 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 y el clima de la organización, el sistema de planeación y control de las relaciones con los clientes.

Paso 7.2. Análisis externo

 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, 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: Tecnológicas, económicas, política, social, demográficos, legales y geográficos 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.

TECNOLÓGICO:

Las telecomunicaciones

El desarrollo de la informática y en general

El impacto que, dependiendo del ámbito de acción particular de la organización tengan las tecnologías

ECONÓMICO:	POLÍTICO	SOCIAL
Empleo	Legislación	Nuevos estilos de vida
Patrones de consumo,	Grupos de presión	Modificaciones de valores
Inflación	Relaciones socio políticas	Fertilidad
Tasas de interés,	Clima político	Mortalidad
Globalización de mercados		Población por distribución de edades, Crecimiento demográfico

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

Paso 8. Precisión de las fortalezas y debilidades, riesgos y oportunidades de la organización.

 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, estratégicas 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 corriente. 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.

Para llegar determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos, y así de ellos derivar la estrategia a seguir, el grupo de planeación, puede auxiliarse de la matriz [FODA](#)

Paso 9. Proposición y discusión de metas y estrategias (alternativas estratégicas. proposición de acciones concretas)

 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.

Las alternativas estratégicas, se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede utilizar muchas 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 qué 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 a 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. Evaluación y selección de estrategia

? 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.

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.

Punto 11. Generar un plan de acción (plan estratégico)

☒ 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 está en posibilidad de elaborar el plan estratégico (.Definir y priorizar problemas a resolver, plantear soluciones, determinar las responsabilidades, asignar recursos y establecer la forma y periodicidad para medir los avances). Finalmente, una vez que se diseñó el plan, debemos dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Quién lo va a implantar?, ¿Cómo lo va a implantar?, ¿Cuándo estará implantado?, ¿Cuanto va a costar?

Punto 12. Coherencia y contingencia



El último aspecto fundamental del proceso de planeación estratégica es comprobar la coherencia y preparar planes de contingencia.

3.13.1.5 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:

- ❑ Saturación de información 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 y establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. Importante es 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.

3.13.2 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 y establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. En la actualidad la tendencia más socorrida es la de 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 el 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

3.13.2.1 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.

3.13.2.2 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)

3.13.2.3 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 y establecer y fijar los medios y las medidas necesarias desde la operación, para alcanzar los objetivos que se trazaron. Cada una de la 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 éste 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 una panorámica completa del programa que se emprenderá y de la forma en que el mismo se va a operar.

En el siguiente diagrama se especifica más claramente el proceso de la }planeación táctica.

3.13.2.4 Metodología

- *Definición operativa del programa.* Se entenderá por programa a un conjunto de elementos que considera metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, secuencia de acciones requeridas y 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.
- *Acciones.* Las acciones agrupan a un número de actividades 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 más intuitivo y por consiguiente de más fácil comprensión para los miembros de una organización.
- *Método gráfico de 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. Para construirlo conviene proceder de la siguiente manera:
 1. Definir el conjunto de actividades que comprenderá el programa,
 2. Hacer una estimación de la duración real o efectiva de cada actividad,
 3. Determinar la dependencia temporal entre las distintas acciones. Ya que se cuenta con estos datos, se vaciarán hacia un arreglo matricial construido de la manera siguiente:



4. En los renglones de la matriz, se colocarán las actividades, preferiblemente pero no necesariamente, en el orden cronológico en relación a su inicio,
 5. Las columnas corresponderán a una escala de tiempo cuyos intervalos deberán escogerse de acuerdo con la duración que en el punto 2 se estimó para cada actividad. Entonces, las columnas representarán días, semanas, meses o años, según convenga,
 6. Entonces, cada actividad quedará representada mediante una barra horizontal, cuya longitud a escala determinada será representativa de cada duración. El extremo izquierdo de la barra corresponderá con la fecha de inicio de la actividad, mientras que el extremo derecho corresponde al final de la actividad. Esta representación gráfica permite entonces ver muy claramente cómo se concatenan las actividades, cuáles de ellas se deberán realizar simultáneamente, y para un momento determinado estimar qué tanto se ha avanzado en una actividad en relación con la inicialmente programado.
- *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 inventariables, 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 y de aquí que los ejercicios de seguimiento y evaluación sean tan necesarios e importantes.
 - *Indicadores.* Un indicador es una variable que permite valorar el desempeño del elemento al cual está asociado. 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 y 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.

3.13.2.5 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 planeación estratégica.

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.

3.14 Herramientas y técnicas de planeación

3.14.1 Generalidades

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

- 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.
- De ingeniería económica. Utilizan técnicas financieras como valor presente, análisis de recuperación, punto de equilibrio y tasa interna de retorno.



- ❑ Cualitativos (o métodos de investigación). Los mas conocidos de éstos son los grupos T, tormenta de ideas, técnicas de juegos, puntos fuertes y puntos débiles. 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.

3.14.1.1 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 a 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

Ejemplo de una gráfica de Gantt:

1	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
2		7 14 21 28	4 11 18 25	1 8 15 22 29	7 14 21 28	4 11 18 25	2 9 16 23 30
3	1. Planeación del proyecto						
4							
5	2. Abastecimiento de los materiales						
6							
7	3. Fabricación de las piezas						
8							
9	4. Supervisión y control de calidad						
10							
11	5. Promoción						

Si se observa la anterior gráfica, a esta 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.

3.14.1.2 Ruta Crítica (CPM)

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. Una de ellas es la Ruta Crítica (CPM). De acuerdo a Jorge Barajas Medina, la ruta crítica o camino crítico es “el conjunto de actividades consecutivas que consume el tiempo más largo y que sirve para controlar la duración del proyecto; cualquier



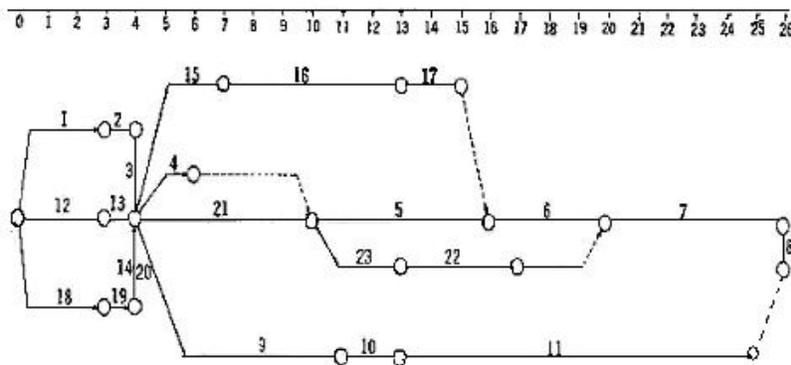
retraso en su inicio o duración, retrasará el proyecto total en la misma cantidad de tiempo”³³

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

ELEMENTOS PARA DISEÑAR UNA RUTA CRÍTICA

Lista de las actividades, duración	Actividad A B C	Tiempo 3 días 2 días 1 día
Nodos		
Flechas (actividades)		
Letras (actividades)	A, B, C	
Números (en los nodos)	1, 2, 3	
Duración		

Ejemplo de una ruta crítica



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



En el anterior ejemplo de ruta crítica, no deben dejarse eventos sueltos, por ello, se pone una liga entre la terminal de la 11 y el evento final del proyecto, quedando toda la red de la forma en que se presenta y en la que se ejemplifican a grandes rasgos las siguientes observaciones:

- a) Las actividades que tienen duración cero se indican en forma vertical, bien sea ascendente o descendente, como las correspondientes a las actividades 3, 20 y 8.
- b) La actividad 14 con duración cero no aparece dibujada en la red por razones de construcción y sólo se indica junto con la actividad 20 que tiene las mismas características.
- c) Las actividades que son subsecuentes a dos o más actividades anteriores aparecen dibujadas a continuación de la antecedente que tenga en su evento final la fecha más alta. Como la actividad 5 que es subsecuente de las actividades 4 y 21. La 4 termina al día 6 y la 21 termina el día 10. La actividad 7 es secuencia de las actividades 6 y 22 y está colocada enfrente de la que tiene la fecha más alta al terminar, o sea la actividad 6. Esta misma actividad 6 es posterior a las actividades 17 y 5 y está colocada a continuación de la 5 por la razón ya dada.
- d) Las ligas que aparecen en la gráfica significan lo siguiente: la actividad 5 es continuación de la 4; la 6 es continuación de la 17; la 7 continúa de la 22 y la 11 acabará al concluir el proyecto.
- e) El camino crítico es la serie de actividades que se inician en el evento i del proyecto y terminan en el evento j del mismo, sin sufrir interrupción por lo que señalan el tamaño o duración del proyecto, y está representado por las actividades 12, 13, 21, 5, 6, 7 y 8 trazadas con línea doble.

3.14.1.3 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
- 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: *threats*, “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 a 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 ESTRATEGICA

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.



CONSTRUCCION DE LA MATRIZ ESTRATEGICA (FODA)

Factores Internos	FORTALEZAS INTERNAS (F)	DEBILIDADES INTERNAS (D)
Factores externos	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
AMENAZAS EXTERNAS (A)		

Factores Internos	<p>Hacer una lista de fortalezas.</p> <p>Por ejemplo fortalezas en administración, operación finanzas, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería.</p>	<p>Hacer una lista de debilidades.</p> <p>Por ejemplo debilidades en áreas que aparecen en el cuadro de fortalezas</p>
Factores externos	<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>Vencer debilidades, aprovechando oportunidades</p> <p>Por ejemplo estrategias de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades</p>
OPORTUNIDADES EXTERNAS (O)	<p>Hacer una lista de oportunidades (considérese también los riesgos)</p> <p>Por ejemplo condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología</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>
AMENAZAS EXTERNAS (A)	<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>Intenta reducir a un mínimo tanto las debilidades y evitar las amenazas</p> <p>Por ejemplo, liquidación o coinversión. (punto crítico)</p>

3.14.1.4 Otras

- + Técnica de Revisión y Evaluación de programas (PERT). La técnica del PERT es muy parecida a la ruta crítica, la diferencia radica en que en esta técnica se determinan además de las actividades, los costos esperados para cada una de las actividades, además en lo que se refiere al tiempo, se realiza en base a tres estimaciones (tiempo optimo, tiempo probable y tiempo pesimista), para obtener un solo tiempo de estimación. (El PERT se utiliza, cuando no se tiene experiencia previa en realizar programas, o cuando existe una diferencia de opiniones con respecto a los tiempos).



$$Te = \frac{To + 4Tn + Tp}{6}$$

En donde:

Te: Tiempo estimado

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

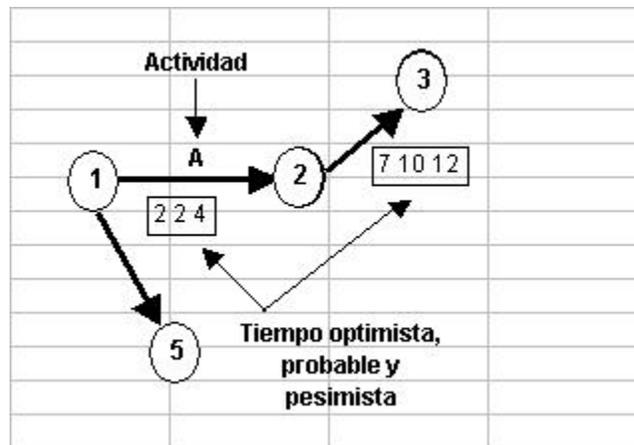
4: Al tiempo probable o normal se le da éste valor

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)

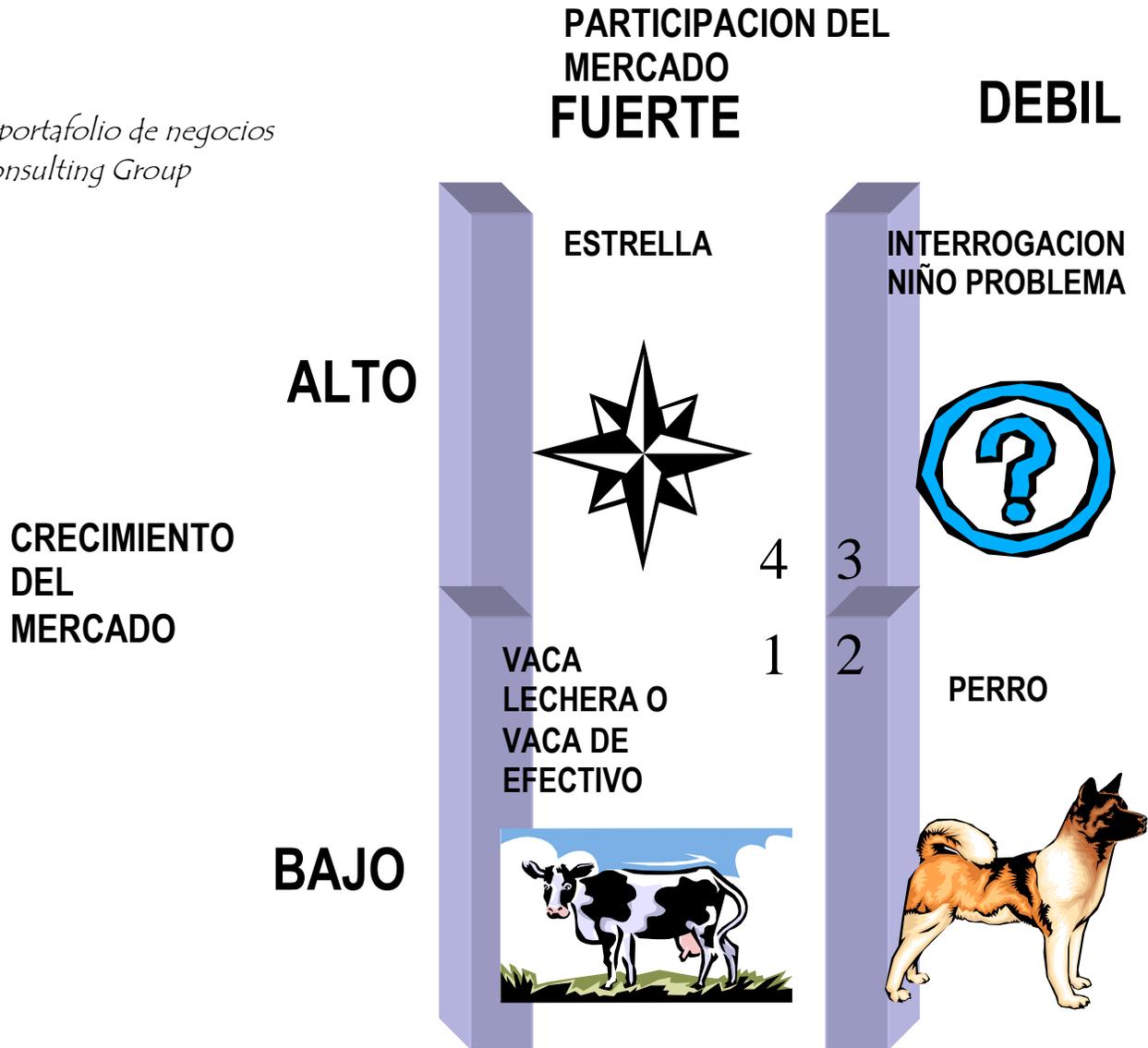
Ejemplo



✚ Matriz de portafolio de negocios.



Matriz de portafolio de negocios
Boston Consulting Group





Esta matriz muestra los vínculos entre la tasa de crecimiento del negocio y la relativa posición competitiva de la empresa, identificada por su participación en el mercado. Por lo general, los negocios ubicados en el cuadrante con signo de interrogación, con una débil participación en el mercado y una elevada tasa de crecimiento, requiere inversiones de efectivo para que puedan convertirse en estrellas, tal como se denomina a los negocios que se encuentran en la posición de gran crecimiento y que son fuertemente competitivos. Estas clases de empresas tienen oportunidades de crecimiento y de utilidades. Las vacas de efectivo, con una posición competitiva fuerte y una tasa de crecimiento baja, por lo general están bien establecidas en el mercado y se encuentran en posibilidades de fabricar sus productos a un bajo costo. Por consiguiente los productos de estas empresas proporcionan el efectivo necesario para su operación. Los perros son negocios con una baja tasa de crecimiento y una escasa participación en el mercado. Normalmente estos negocios no son muy rentables y por lo general deben liquidarse.

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.

3.15 Aplicación de la planeación en las áreas funcionales

La planeación es una actividad inherente a todo ser humano y, por consiguiente, al desarrollo de toda función. Su intervención en las áreas funcionales es imprescindible, ya que todas se establecen objetivos a alcanzar. Las áreas funcionales son Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos humanos

La planeación para las áreas funcionales varía según el giro de la empresa. Por ejemplo, mientras para una comercializadora de productos las áreas de producción y mercadotecnia tienen mayor peso, en una de servicios lo tiene recursos humanos.

Sin embargo, todas las áreas guardan equilibrio entre sus objetivos y el fin general de la empresa. Por ejemplo, en el área de producción se programa la cantidad de productos a elaborar con base en la planeación de ventas estimadas, cuyo resultado se obtiene del estudio de mercados que realizó el área de mercadotecnia. Lo anterior se lleva a la planeación financiera para presupuestar costos y gastos y estimar las utilidades.



Diversos términos y ejemplos

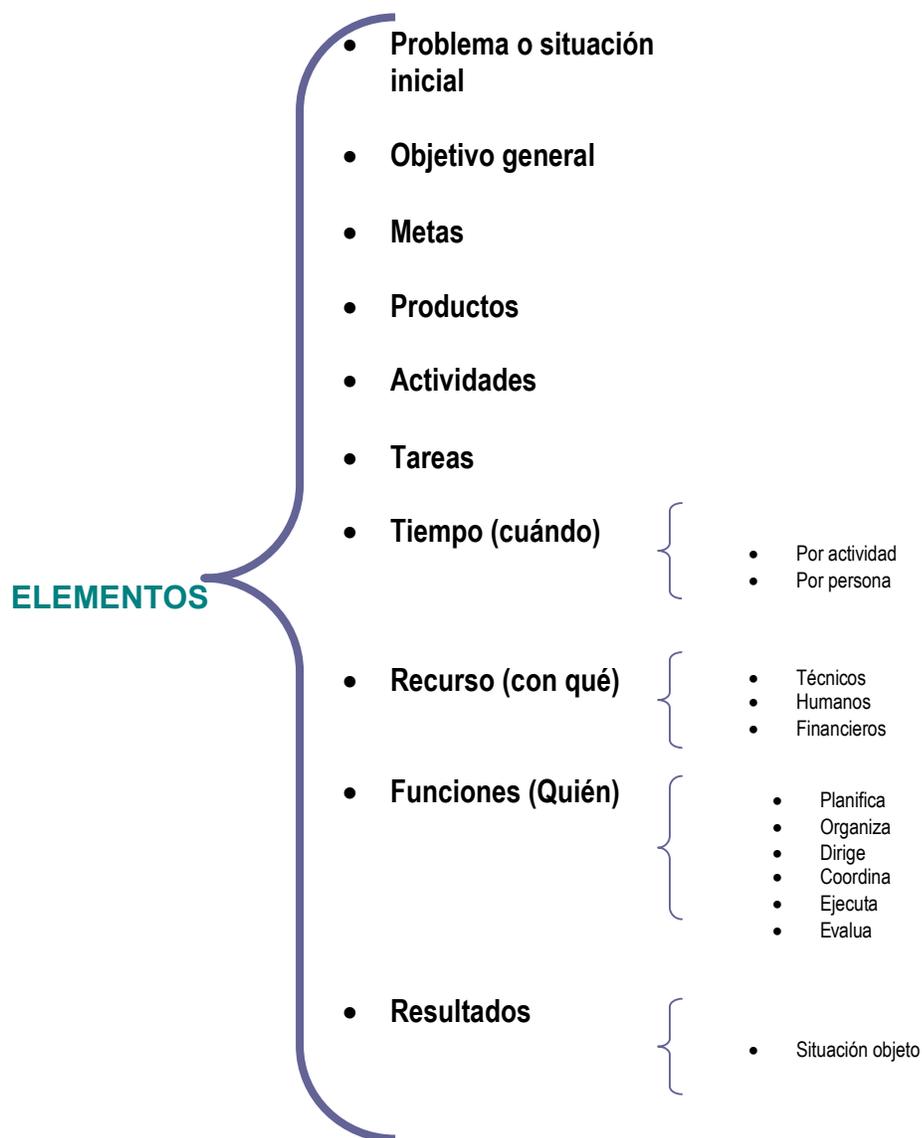
DIAGNOSTICO. Es la base de todo proceso. Es la descripción de la situación en que se encuentra la organización ya que parte de las necesidades y problemas a resolver, es decir de su realidad, lo que permite comprender la forma en la cual se va a intervenir. La recopilación de información de una manera adecuada, permitirá establecer lo que se va a hacer, cómo, dónde, para que 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 dónde se está 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?



EL PROGRAMA DE TRABAJO PUEDE RESUMIRSE DE LA SIGUIENTE MANERA: 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 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 las 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 y cualidades requeridas y las funciones a realizar, indicando quien es el responsable y 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 contemplen se establecen 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 detallistas³⁴.

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 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 y humana y 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 global³⁵

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 25 años como un lapso en el que este ideal pueda ser logrado; 25 años de esfuerzo para cristalizar un desarrollo nacional

³⁴ Ricardo Fernández Valiñas, *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia en la empresa mexicana*, p. 41.

³⁵ *Íd.*



del que todos nos sentimos 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 leal³⁶.

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 y de avanzada y asegurar que posean las destrezas y habilidades que se requieren en el mundo contemporáneo.

<http://pnd.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=42>

EJEMPLO DE META

Esta relacionada con el objetivo 1 y 2

En un periodo de tres años, se pretende lograr las siguientes metas.

Primer año

1. Producción de un *software* educativo para cada una de las seis asignaturas del primer semestre de la licenciatura en Administración. Cada *software* contendrá las siguientes herramientas multimedia: temática general de la asignatura y de cada unidad, introducción a la asignatura y a cada unidad, tutorial, casos prácticos, lecturas complementarias, autoevaluaciones, videos, sitios *web* y otros documentos.

³⁶ *Íd.*



2. Dos cursos de capacitación sobre el manejo y aprovechamiento de las herramientas multimedia: uno para docentes (20 profesores) que asesoran las asignaturas del primer semestre y otro para los estudiantes que las cursan (100 estudiantes).

Segundo año

1. Producción de seis *softwares* educativos, correspondientes a las seis asignaturas del segundo semestre de la licenciatura en Administración.

2. Dos cursos de capacitación sobre el manejo y aprovechamiento de herramientas multimedia uno para docentes (20 profesores) que asesoran las asignaturas del segundo semestre y otro para los estudiantes que las cursan (100 estudiantes).

EJEMPLO DE REGLA. Para ingresar a la carrera de Informática, se requiere haber aprobado el examen correspondiente y tener un promedio de 8

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 efectuaran 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

<http://www.finanzas.df.gob.mx/egresos/presup4/bi/decreto.pdf>

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.



EJEMPLO DE UN PROCEDIMIENTO

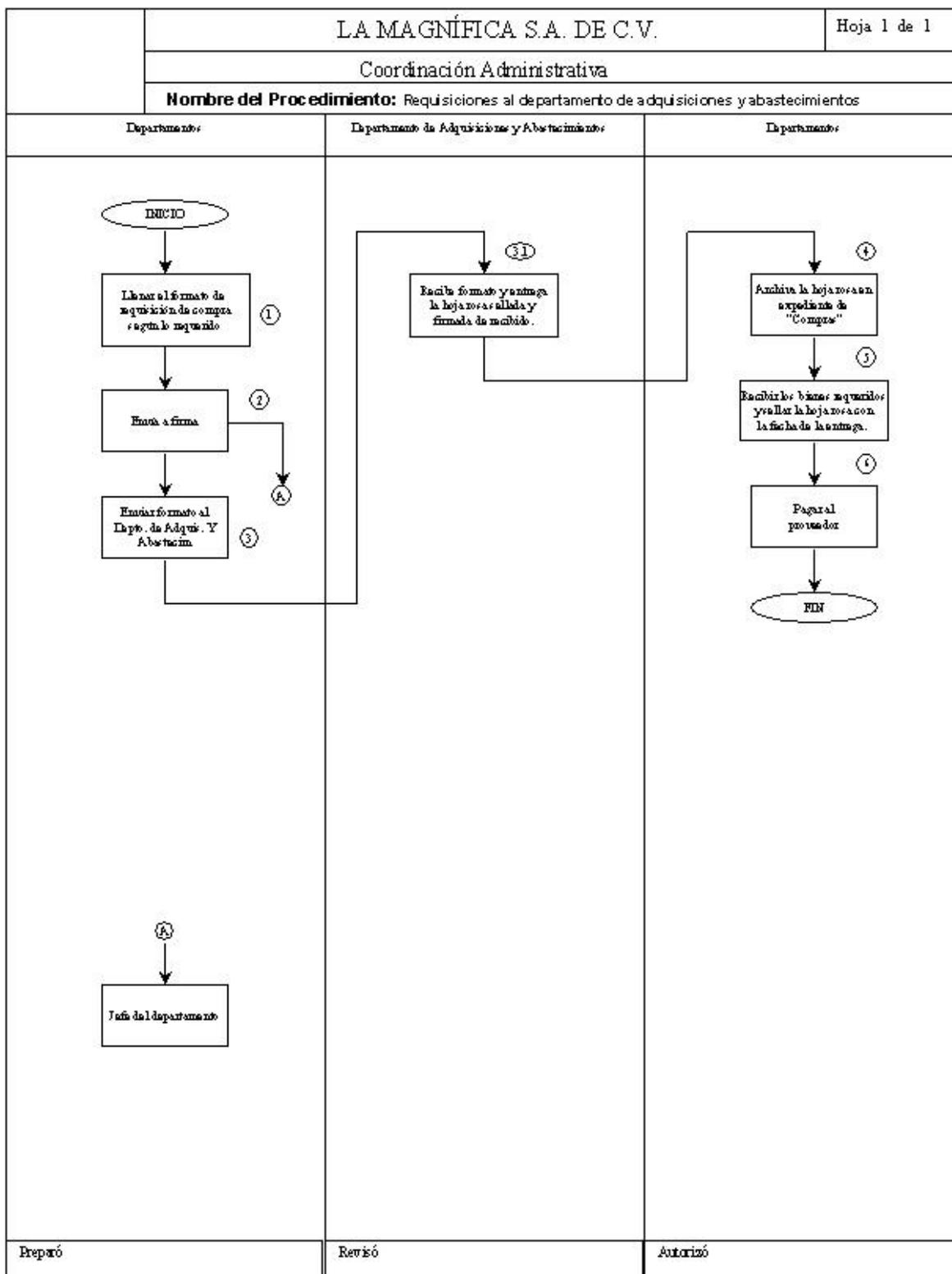
4.2.2. Requisición al departamento de adquisiciones y abastecimientos.

4.2.2.1. 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 (procedimiento 4.2.3.).

Procedimiento





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.

<http://www.finanzas.df.gob.mx/egresos/presup4/bi/decreto.pdf>

EJEMPLO DE ESTRATEGIA

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 y destrezas, así como las actitudes y valores necesarios para su pleno desarrollo y para el mejoramiento de la nación. Se pondrá énfasis no sólo en la cobertura y la 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 y no formales, hacia grupos de población infantil, joven y adulta que han quedado excluidos de las actuales estrategias y 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 y 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 al desarrollo y la prosperidad.

<http://pnd.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=42>



Unidad 4. La organización

- 4.1. Concepto
- 4.2. Naturaleza y propósito de la organización
- 4.3. Principios generales
 - 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. Organigramas
 - 4.4.1. Concepto
 - 4.4.2. Clasificación
- 4.5. Departamentalización. Generalidades
- 4.6. Reorganización. Generalidades
- 4.7. Reingeniería. Generalidades
- 4.8. Manuales administrativos. Generalidades



Objetivos particulares de la unidad

Al finalizar la unidad, 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 y describirá cómo se determina el diseño de las estructuras formales de las organizaciones.



4. La organización



Figura 4.1 Esquema general de la organización con sus elementos

4.1 Conceptos

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.

Según Agustín Reyes Ponce –en Munch Galindo- 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 señalados³⁷. Y para Munch Galindo es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social³⁸.

³⁷ L. Munch, *Op. Cit.* Pág. 107

³⁸ *Ib.*, p. 108.



En otras palabras, la organización es 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 (identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignar a cada grupo, de acuerdo con sus tareas, un administrador dotado de autoridad [delegación] necesaria para supervisarlos, establecer las coordinaciones horizontal [en un nivel organizacional igual o similar] y vertical [entre las oficinas generales de una división y un departamento] en la estructura de la empresa).

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

Estructura organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones³⁹. En este término, hay otros conceptos implícitos: los de división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican cómo deben comportarse los individuos en cada posición.

Según 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 superior”⁴⁰.

³⁹ Richard Hall, *Organización, estructura y proceso*, p. 52.

⁴⁰ J. Rodríguez, *Op. Cit.* p. 387.



Figura 4.2. Elementos que forman parte de una estructura organizacional

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. Por lo tanto la **estructura organizacional** cumple con tres funciones básicas: 1. Producir resultados y objetivos, 2. Superar las diferencias individuales; es decir, hacer que las personas se adapten a las exigencias que les impone la organización, 3. Ser medio para ejercer el poder.

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

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, y 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 a realizar. Sin embargo éste tipo de estructuras sólo se recomienda para empresas pequeñas, sería muy difícil concentrar toda la autoridad en un



Figura 4.3. Organización lineal o militar



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 dependen 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 combinan 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

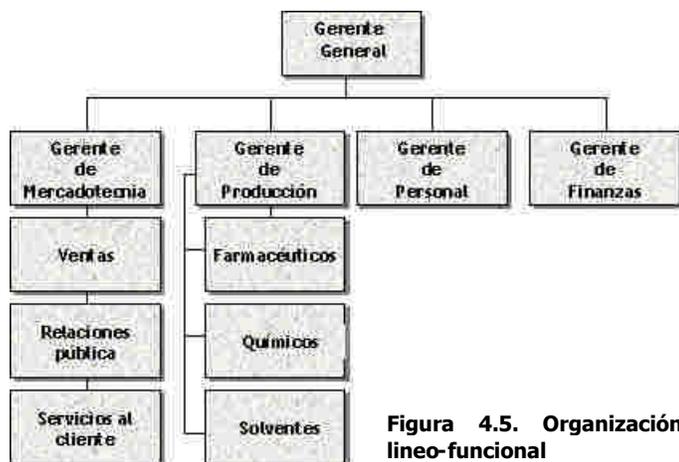


Figura 4.5. Organización lineo-funcional

mando), pero de la funcional podemos rescatar precisamente esa división del trabajo que nos lleva justamente a la especialización.



4. *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 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.

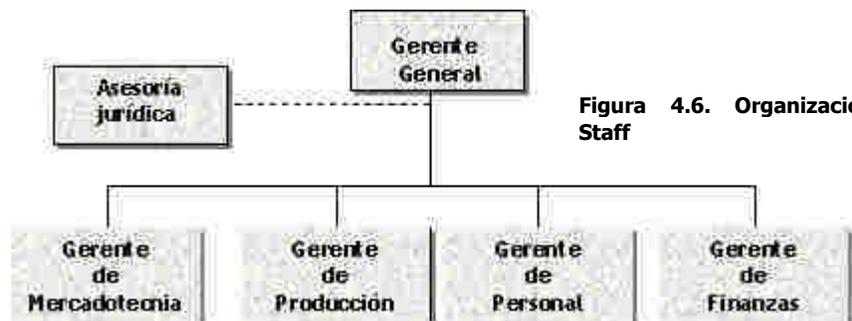


Figura 4.6. Organización Staff

5. *Organización por comité.* La organización por comités de da cuando se decide asignar los asuntos de

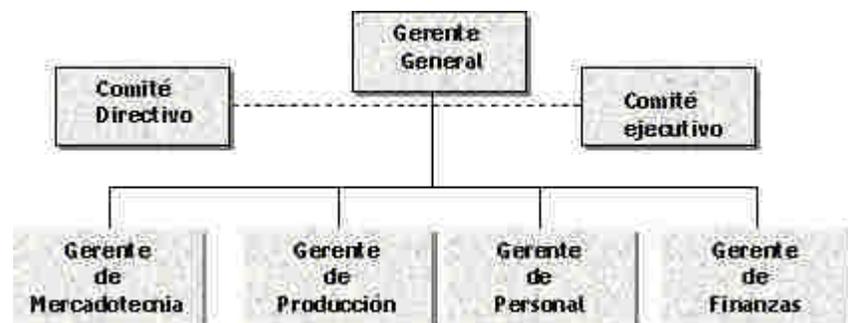


Figura 4.7. Organización por comités

carácter administrativo a un grupo de personas, quienes a su vez se encargarán de resolver diversos asuntos o problemas que se presenten dentro de la organización, formando así grupos de comités. Éstos comités pueden ser a nivel directivo, ejecutivo, consultivo, de vigilancia o deliberativo.

4.2 La naturaleza y propósito de la organización

Los empleados capaces y dispuestos a trabajar hacen que las entidades donde laboran cumplan sus objetivos. Pero eso no es todo, trabajarán en conjunto de manera más adecuada si conocen puntualmente sus funciones.



Precisamente, la naturaleza de la organización está definida por las funciones que sus integrantes llevan a cabo. Es decir, toda empresa debe sujetarse a las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) que le diseña y proporciona una estructura adecuada, en donde el personal conoce y cumple sus responsabilidades. De este modo, cada empleado realizará sus actividades sin interferir en las de los demás; cosa que no implica desconocer las funciones de los otros, pues las acciones se interrelacionan y encaminan al objetivo común que se ha trazado la entidad en la planeación

Precisamente, la naturaleza de la organización está definida por las funciones que sus integrantes llevan a cabo. Es decir, toda empresa debe sujetarse a las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar) que le diseña y proporciona una estructura adecuada, en donde el personal conoce y cumple sus responsabilidades. De este modo, cada empleado realizará sus actividades sin interferir en las de los demás; cosa que no implica desconocer las funciones de los otros, pues las acciones se interrelacionan y encaminan al objetivo común que se ha trazado la entidad en la planeación.

4.3 Principios Generales

Los principios generales de la organización, según Munch Galindo, 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. Todos y cada una de las actividades establecidas en las organizaciones deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.”
2. “Especialización. El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible a la ejecución de una sola actividad.”
3. “Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de la que emane la comunicación necesaria para lograr los planes en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara ininterrumpida.”
4. “Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.”



5. Unidad de mando. Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un supervisor.”
6. “Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las organizaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.”
7. “Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas las funciones eficientemente.”
8. “Coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.”
9. Continuidad. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.”

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 trabajo”⁴¹.



La división del trabajo requiere que las diferentes actividades se organicen considerando, en primer lugar, que sea posible asignarlas al personal con el que se cuenta, y estableciendo normas de actuación con el propósito de mantener uniformidad en las decisiones.

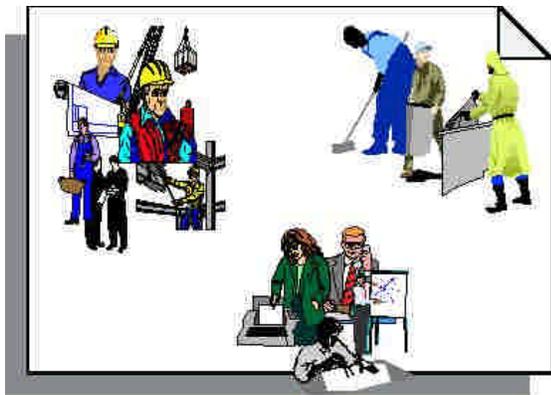
Figura 4.8. Figura que representa la división de las diferentes actividades que se llevan a cabo en una organización, pudiendo llegar a la especialización

⁴¹ Münch Galindo, *op. cit.*, p. 114.



Al dividir el trabajo, las personas se vuelven especialistas en las funciones que realizan. Y la especialización es necesaria porque mediante ésta hay mayor rendimiento del personal; pero llevada al extremo, el trabajo se vuelve demasiado mecanizado. Por eso, es importante que el personal conozca un poco de las funciones que realizan sus compañeros; de lo contrario, se corre el riesgo de no visualizar la importancia que tiene su trabajo dentro del objetivo general.

4.3.2 Departamentalización



Es el agrupamiento de las actividades similares en unidades más pequeñas y específicas. 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 acciones⁴²:

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.

⁴² *Ib.*, p. 119.

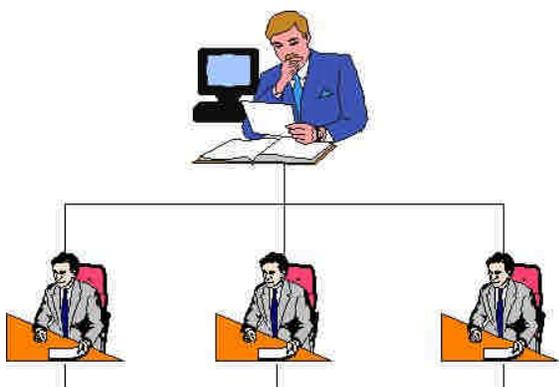


4.3.3. Jerarquización

Consiste en una cadena de mando. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia⁴³. Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, 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, 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.



coordinaciones o departamentos: Operación Académica, Administración Escolar, 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.

Figura 4.10. Figura que representa los grados de autoridad y responsabilidad que poseen los individuos, dependiendo del nivel jerárquico que ocupen

Las jerarquizaciones deben establecerse de acuerdo con las reglas siguientes:

- No se debe abusar, pues los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier organismo social deben ser los mínimos o más indispensables.
- El tipo de autoridad –lineal, funcional o *staff*– de cada nivel debe definirse perfectamente sin que haya confusiones.

4.3.4 Línea de mando o autoridad

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

⁴³ *ib.*, p. 117.



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 línea⁴⁴. Pero en ocasiones, los administradores de línea se ven privados de cierta autoridad, ya que ésta es delegada por el superior común a un especialista de *staff* o al administrador de otro departamento.

Por ejemplo, en una situación puramente de *staff*, los asesores en cuestiones de personal, contabilidad, compras o relaciones públicas carecen de esta autoridad de línea, ya que su deber se reduce a prestar asesoría. Pero cuando el presidente delega a estos asesores el derecho a proponer alternativas de decisión directamente a los órganos 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. Para evitar confusiones, es indispensable que todo subordinado esté obligado hacia un solo superior. La autoridad sobre ciertas actividades sólo es ejercida por los superiores de línea, es decir, por un centro de autoridad y decisión.

4.3.7 Autoridad

Es el derecho de hacerse obedecer, es dar instrucciones que otros deben acatar. La autoridad es un derecho conferido para tomar decisiones que produzcan efectos y resultados en las organizaciones. Asimismo, los tipos de autoridad son:

1. lineal o militar.
2. funcional o de Taylor.
3. lineo-funcional.
4. staff

⁴⁴ Harold Koontz y Heinz Wehrich, *Administración, una perspectiva global*, p. 308.



4.3.8 Responsabilidad

Es el compromiso que tiene un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas por un superior. Toda persona que ocupa un puesto en una organización contrae obligaciones: se compromete a realizar un trabajo poniendo lo mejor de su parte.

En una organización, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que, en la función de la línea respectiva, 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. Éste principio sugiere que el máximo número de subordinados debe ser seis.

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 organización⁴⁵. Y Munch Galindo afirma que coordinar es lograr la unidad de esfuerzos; es decir, que las funciones y los resultados se interrelacionen y sincronicen con facilidad.

Precisamente, la coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Por otro lado, la división del trabajo debe complementarse con la coordinación.

La importancia de la coordinación se fundamenta en el principio de la organización. Pongamos como caso un equipo de fútbol; 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 son infructuosos.

⁴⁵ Rodríguez y Valencia, *op. cit.*, p. 386.



4.3.11 Comunicación

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. Abarca desde una simple conversación hasta sistemas de información más complejos, la comunicación esta condicionada y definida por la autoridad. Y su importancia radica en la vinculación que establece entre organizaciones y personas.

4.3.12 Delegación

Se refiere a la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. Es la asignación de responsabilidad o autoridad para cumplir con un trabajo que se da a un subordinado. Pero debemos advertir que se debe delegar la autoridad teniendo siempre control sobre ella.

El proceso de delegar no es fácil. Para que éste 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:

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



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 sepa como hacer las cosas.
- ❑ La responsabilidad se comparte.

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.

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.

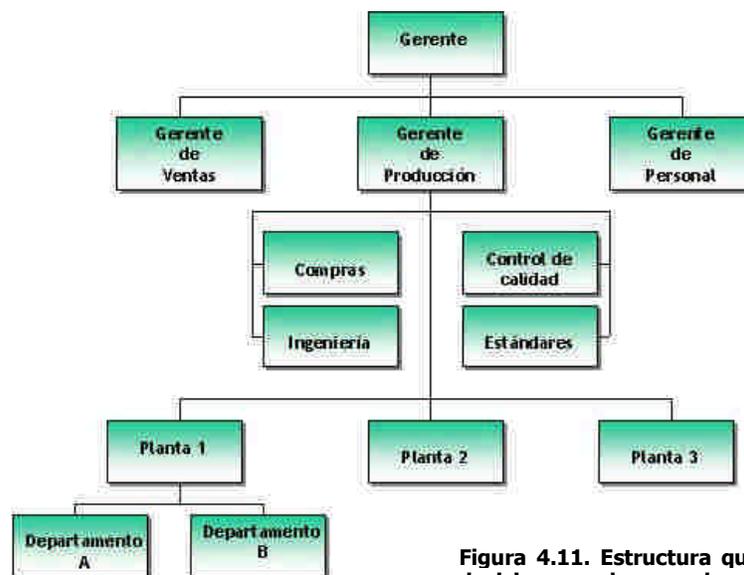


Figura 4.11. Estructura que representa como las decisiones de producción, se centralizan totalmente en la Gerencia de producción



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

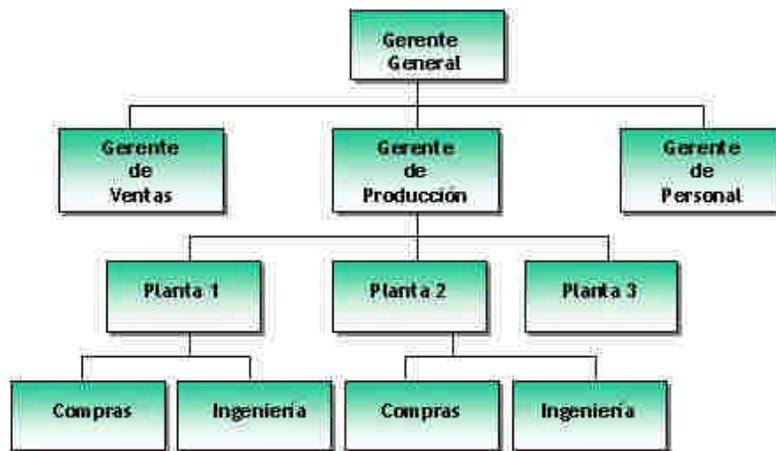


Figura 4.12. Estructura que representa como cada planta opera de manera independiente, produciéndose así, la descentralización.

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 jerárquica”⁴⁶

Es por ello que en el gobierno se 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

⁴⁶ E.Benjamín Franklin, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura* pág. 248



solución a los problemas generados por el congestionamiento en el despacho de los asuntos de una dependencia de gobierno”⁴⁷.

4.4 Organigramas

4.4.1 Concepto

Son sistemas de organización que se representa con objetividad la estructura interna de una organización. También son llamados cartas o gráficas de organización. En un organigramas 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 sí de 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,

⁴⁷ <http://www.shcp.gob.mx/docs/glosario/d.html>



aunque lo más usual es utilizar líneas continuas para marcar la autoridad lineal, y la *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 así, 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 un tamaño menor.
- ✚ 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, y le muestra a los gerentes y en general al personal cuál 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.

4.4.2. Clasificación

De acuerdo a Munch Galindo se clasifican por su objeto (estructurales, funcionales, especiales), por su área (generales y departamentales) y por su contenido (esquemáticos y analíticos).

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

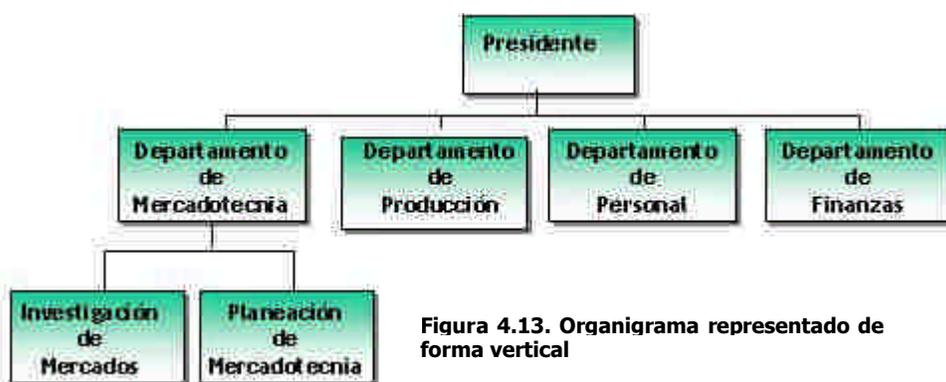


Figura 4.13. Organigrama representado de forma vertical

inferiores. cada puesto se representa por un cuadro, añadido a éste, se representa 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 él y así sucesivamente. Éstos 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.



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.

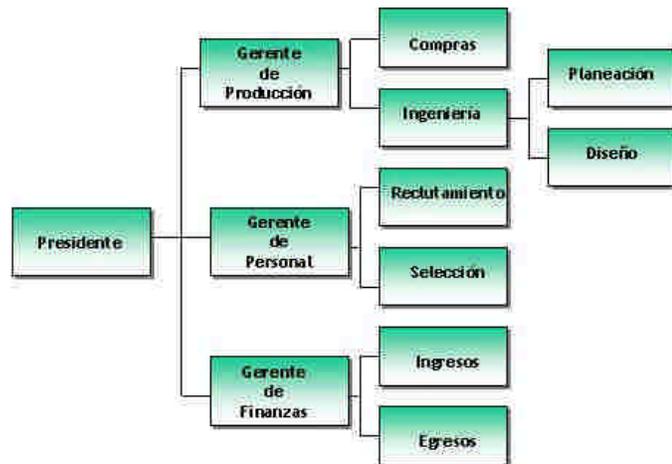


Figura 4.14. Organigrama representado de forma horizontal

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, puede resaltar niveles en ellos, se muy bien los jerárquicos, de los status bajos, se número puestos en un embargo no utilizados, resultar difíciles de

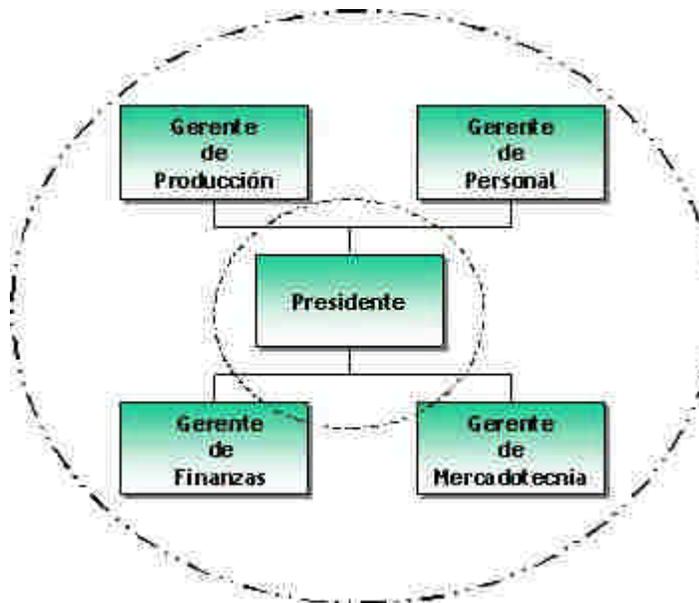


Figura 4.15. Organigrama representado de forma circular

responsabilidad, puede resaltar niveles disminuye la idea más altos o más puede colocar un considerable de mismo nivel, sin son muy además de confusos u leer.

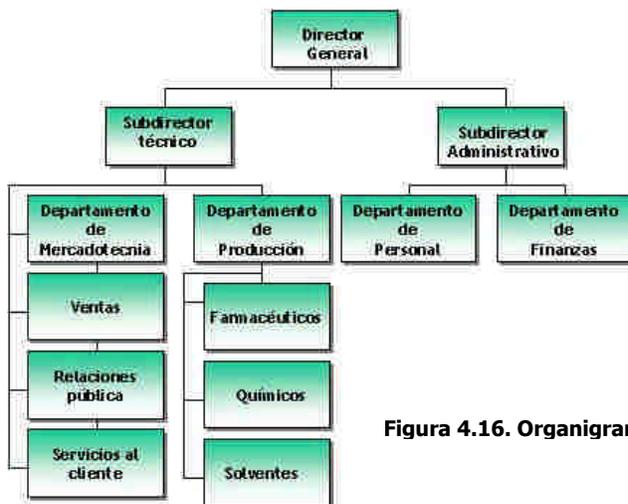


Figura 4.16. Organigrama representado de forma mixta

Mixto. Se presenta una combinación de un organigrama vertical con uno horizontal en uno sólo. 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:

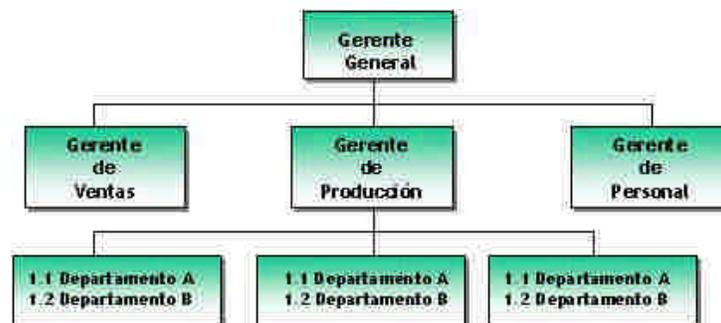


Figura 4.17. Organigrama representado de forma de

4.5 Departamentalización. Generalidades

Retomando uno de los puntos anteriores sobre la departamentalización, es importante comentar que el proceso de diseño -también es conocido como departamentalización- sigue, según Munch Galindo, este 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.
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).

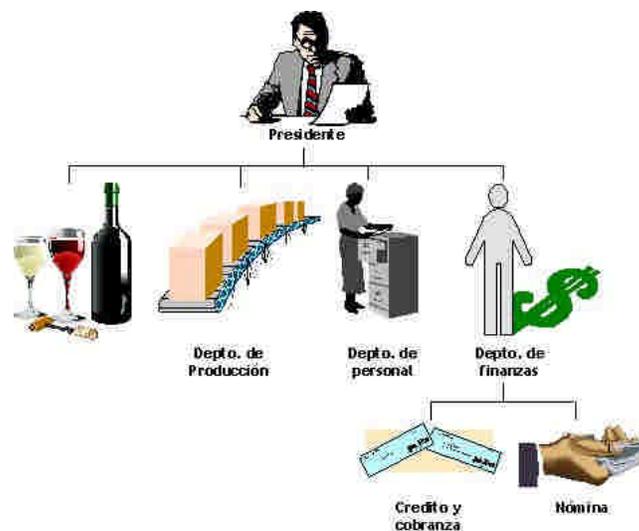


Figura 4.18. Tipo de departamentalización por función

B) Por producto

En este caso, la departamentalización se realiza tomando como criterio un producto o grupos de productos que se relacionan entre sí. Consiste en hacer la división del trabajo según lo que se va a producir (por ejemplo, aislantes, antibióticos o perfumes).

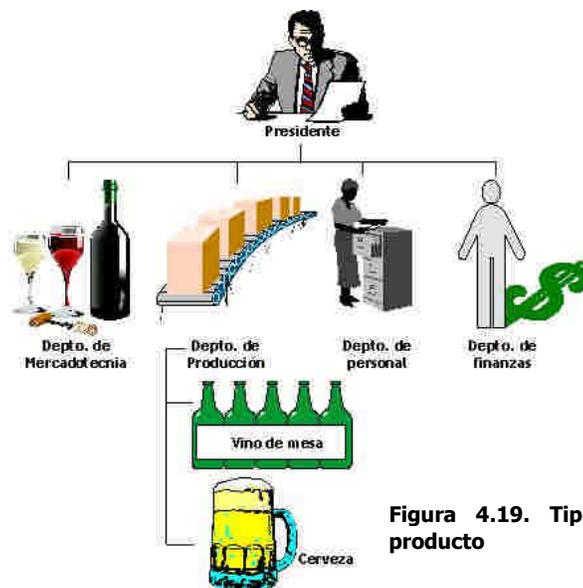
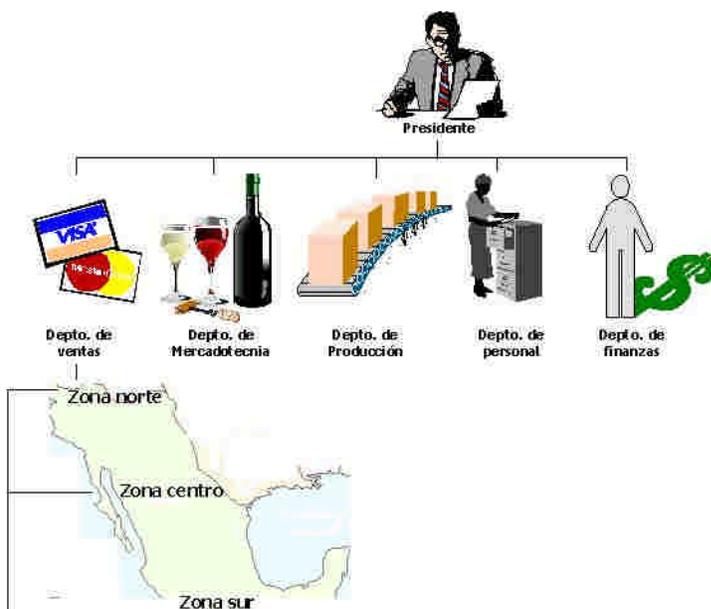


Figura 4.19. Tipo de departamentalización por producto

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

Figura 4.20. Tipo de departamentalización por zona geográfica



D) Por clientes

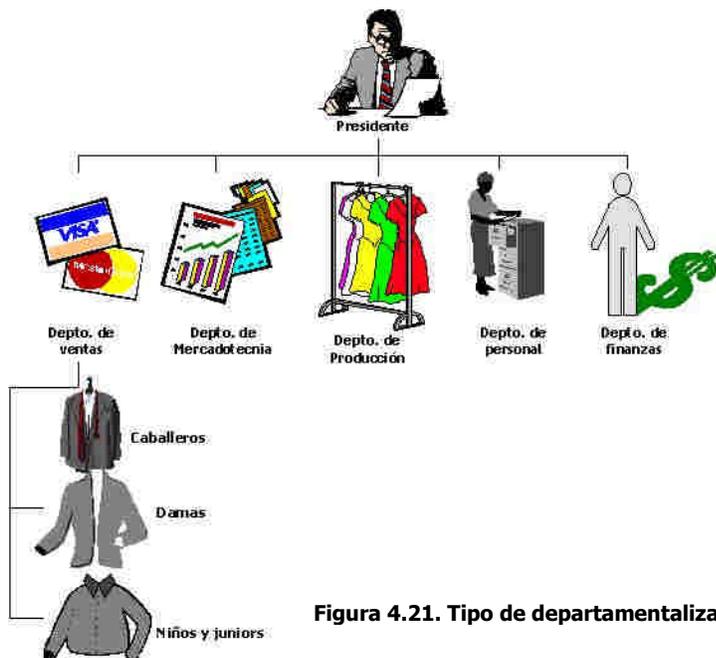


Figura 4.21. Tipo de departamentalización por clientes

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

E) Por proceso de fabricación

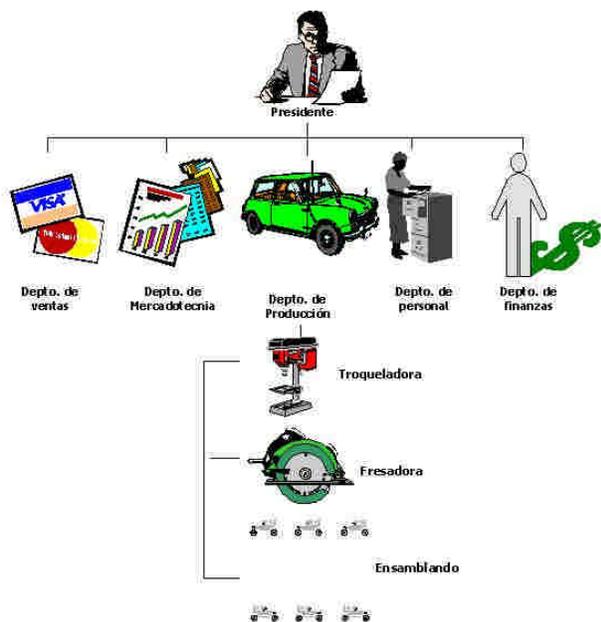


Figura 4.2.2. Tipo de departamentalización por proceso de fabricación

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: funcional y por grupos especiales o proyectos. El objetivo de esta combinación es obtener

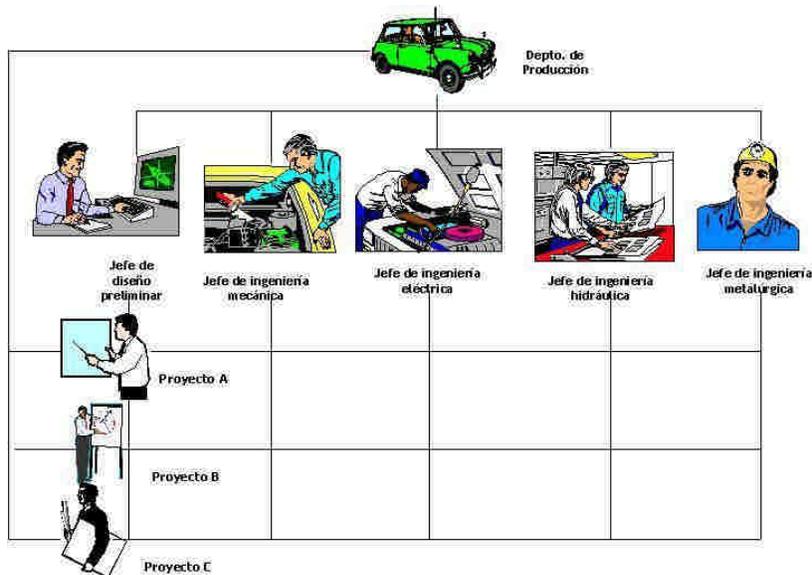


Figura 4.23. Tipo de departamentalización matricial

mejoras al realizar una sola actividad y dar resultados más adecuados a la empresa y al cliente. Aquí, todos los gerentes se involucran con las reglas del juego; sus decisiones no son únicas; y los subordinados trabajan con más de un jefe.

4.6 Reorganización. Generalidades

Hoy en día se están suscitando cambios trascendentales en el mundo, por lo tanto en las organizaciones surge la necesidad de realizar un análisis profundo de donde están y hacia donde quieren ir. Por esta razón es que las organizaciones para adaptarse a los cambios que van surgiendo, y así sobrevivir, deciden entrar en un proceso de reestructuración, es decir un proceso de reorganizar (adecuar y modernizar su estructura organizacional), el cual repercute en su funcionamiento para un mejor desempeño de las funciones.

La reorganización tiene como objetivo fundamental responder a todos esos cambios que se dan y que afectan a la organización, es decir, dar una nueva estructura orgánica a una empresa o área que ya este trabajando, pero siempre en función de un objetivo organizacional, hacia el cual estarán orientados los esfuerzos.



La reorganización puede llevarse a cabo, por múltiples razones: una nueva dirección, otras políticas, porque la estructura ha crecido, o por deficiencias en la estructura actual, por aprovechar mejor los recursos, que exista una mayor coordinación, mayor control, mayor y mejor comunicación etcétera.

A diferencia de la Reingeniería, quien tiene como objetivo comenzar de cero, es decir borrar la página anterior y dar vuelta a una nueva sin considerar nada de los sistemas actuales, la reorganización **busca mejorar el sistema actual.**

Según Rodríguez y Valencia existen factores o síntomas de carácter interno y externo que ponen en alerta a la organización sobre posibles fallas, las cuales pueden subsanarse a través de la reorganización

SÍNTOMAS INTERNOS	SÍNTOMAS EXTERNOS
Objetivos mal definidos	Avance científico y tecnológico
Inadecuada división del trabajo	Situación de mercado
Deficientes comunicaciones	Sistema económico, político, social y cultural
Lenta toma de decisiones	
Excesivo tramo de control	
Insuficiencia funcional	
Deficientes controles	
Baja productividad	
Crecimiento no programado	
Deficientes relaciones humanas	
Deficiente carga de trabajo	

¿Quiénes son los encargados de realizar una reorganización?

Por lo regular son llevados a cabo por consultores externos a la organización con conocimientos especializados y con experiencia, y que al ser externos, presentarán un punto de vista externo a los problemas. Al ser el consultor externo, y para que su trabajo tenga éxito, necesitará del apoyo y tiempo de los miembros de la organización involucrados (alta dirección y los funcionarios en general). Así, el consultor someterá a



la consideración de los involucrados un proyecto que una vez aceptado se pondrá en marcha.

¿Cuál es la metodología que se debe seguir en un proceso de reorganización y que documentos o información se deben considerar?

Metodología

1. Visión del estudio
2. Planeación del estudio
3. Recopilación de datos
4. Análisis de los datos
5. Recomendaciones
6. Implantación
7. Evaluación

Documentos

- ✚ Organigramas
- ✚ Estadísticas
- ✚ Diagramas de distribución de espacios
- ✚ Análisis y valuación de puestos
- ✚ Informes de ventas, de mercado
- ✚ Sistemas de información
- ✚ Manuales
- ✚ Estudios del entorno
- ✚ Otros

4.7 Reingeniería. Generalidades

Reingeniería significa en una sola palabra “comenzar de nuevo”, es decir partir de cero, no se trata de mejorar el sistema actual, sino de realizar un cambio drástico, un proceso de cambio. Significa volver al origen borrando todo pasado, y comenzar desde el principio, es decir, en la reingeniería comienza primero por definir lo que se va hacer y cómo se hará. Se tienen muchas reservas, ya que no se da nada por hecho, se olvida del presente y se concentra en lo que debe ser, el futuro.



La reingeniería esta orientada a el rediseño fundamentalmente de los procesos principales del negocio, de principio a fin, para ello, se vale de todo como por ejemplo la tecnología y recursos organizacionales disponibles, orientados por las necesidades y especificaciones del cliente, con el objeto de alcanzar mejoras muy espectaculares en medidas criticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Si esto no fuera así, entonces no sería un caso para la reingeniería, ya que como hemos dicho éste es un cambio radical en la forma en la que se visualiza y estructuran los negocios, que, a su vez, dejan de observarse como funciones, divisiones y productos, para ser visualizados en términos de proceso clave.

¿Cómo se logra lo anterior?

Para lograrlo, la reingeniería regresa a la esencia del negocio y cuestiona sus principios fundamentales y la forma en que éste opera. La reingeniería significa una revolución en la forma de administrar la empresas, su éxito se basa en olvidar como se hacían las cosas, para diseñarlas de nuevo. La reingeniería se olvida de las tareas, divisiones, áreas, estructura y gente de la empresa por donde fluye el proceso y lo observa completo, de principio a fin, desde que se reciben los primeros insumos hasta una salida que, por principio básico, debe tener un valor para el cliente.

Según “HAMMER Y CHAMPY definen a la Reingeniería así:

“ Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez”. En la presente definición se observan cuatro palabras que según los autores son claves: Fundamentalmente, radical, espectacular y procesos.

1. Fundamental

Se refiere a que la Reingeniería comienza en cero, no parte de ningún concepto anterior. Comienza por decir que se va hacer y cómo.



2 Radical

Se trata de ir a la raíz de los procesos. Es decir, rediseñar, de acuerdo con una metodología establecida para reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo con cambios superficiales.

3 Espectacular

No se trata de obtener beneficios más o menos buenos, sino de ir más allá y cambiarlo por algo nuevo y mejor, es decir si los beneficios no representan una buena ganancia, entonces no hablamos de aplicar la Reingeniería.

4. Procesos

Los procesos, son la esencia de la reingeniería y a su estudio y reinención están dirigidos los mayores esfuerzos, ya que al aplicar la división de trabajo, y al asignar a cada uno un especialista, las empresas se concentraron en labores individuales, perdiendo de vista el verdadero objetivo que es el servicio al cliente.

Por lo tanto, la Reingeniería se basa en los factores siguientes:

- ✚ Varios oficios se combinan en uno.
- ✚ Los trabajadores toman decisiones.
- ✚ Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- ✚ Los procesos tienen múltiples versiones.
- ✚ Se reducen las verificaciones y los controles.

¿Quién se va a encargar de rediseñar?

Para llevar a cabo la reingeniería de procesos se han identificado los siguientes roles:

- ✚ Un líder.
- ✚ El dueño o responsable del proceso.
- ✚ El equipo de reingeniería.
- ✚ El Comité directivo.
- ✚ El experto de reingeniería.

Los impulsores de la Reingeniería son:



- ✚ Calidad;
- ✚ Costos,
- ✚ Tiempo de ciclo; y
- ✚ Servicio.

Los factores que inducen a los empresarios a optar por la Reingeniería son:

- ✚ El cliente
- ✚ La competencia
- ✚ Los costos
- ✚ La tecnología

Por todo lo anterior podríamos llegar a la conclusión de que la Reingeniería de Procesos:

- Tiene como objetivo, producir cambios radicales en las organizaciones
- Aprovechar todos los avances que la tecnología actual ofrece
- Va de la mano con la calidad total
- Esta orientada totalmente hacia los procesos

4.8 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
- ✚ Ayudan a que todos los miembros de la organización estén enterados de las funciones a desempeñar
- ✚ Ayudan a delimitar funciones, actividades y responsabilidades
- ✚ Ayudan a evitar duplicidad de funciones



- + Ayudan a sistematizar las actividades
- + Ayudan a la evaluación de puestos
- + Ayudan a adiestrar a los nuevos integrantes

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

- + 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



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 estos tipos de manuales, puede ayudar a que las personas realicen menos consultas y así, conozcan cuál 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 jerarquias, 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.

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.

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: Representa un enlace o conexión de una parte del diagrama con otra parte del mismo

Los diagramas de procedimientos o de flujo, también sirven para hacer ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus casos y nos permiten ver gráficamente esos pasos. Los pasos a seguir en un diagrama de procesos son:



1. Elegir el procedimiento a realizar
 2. Hacer la hoja respectiva, cuyo encabezado tendrá datos de identificación del proceso.
 3. El cuerpo consta de 5 columnas para los símbolos anteriores, 1 para la descripción breve del trámite, 2 para las distancias de los transportes y minutos de demora y 1 para observaciones.
 4. Se anota la descripción de los pasos del proceso y se marcan puntos en las columnas de los símbolos correspondientes, uniéndolos con una línea.
 5. Se obtienen los totales, una vez terminada la descripción del proceso las operaciones, transportes, inspecciones, demoras, así como el tiempo perdido en el almacenamiento.
 6. Los totales nos indican el tipo de acción que conviene tomar para un análisis más profundo y cambiar aquellos aspectos que nos pueden afectar en un tiempo determinado
- ✚ *Manuales de contenido múltiple.* Como su nombre lo indica, pueden contener información de diversos 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, para los supervisores, para 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.



Unidad 5. La dirección

- 5.1. Concepto
- 5.2. Naturaleza y propósito de la dirección
- 5.3. Principios de la dirección su importancia en el organismo social
 - 5.3.1. Autoridad. Generalidades
 - 5.3.1.1. Concepto e importancia
 - 5.3.1.2. Delegación
 - 5.3.1.3. Concepto e importancia
 - 5.3.2. Liderazgo
 - 5.3.2.1. Concepto e importancia
 - 5.3.3. Generalidades
 - 5.3.3.1. Zanahoria-Vara
 - 5.3.3.2. Teoría de rasgos
 - 5.3.3.3. Modelo de Blake y Mouton
 - 5.3.3.4. Modelo de contingencias
 - 5.3.3.5. Modelo situacional
 - 5.3.3.6. Modelo camino-meta
 - 5.3.4. Motivación
 - 5.3.4.1. Concepto
 - 5.3.4.2. Generalidades
 - 5.3.4.3. Abraham Maslow
 - 5.3.4.4. David McClelland
 - 5.3.4.5. Frederick Herzberg
 - 5.3.4.6. Chris Argyris
 - 5.3.4.7. Victor H. Vroom



5.3.5. Comunicación

5.3.5.1. Concepto e importancia

5.3.5.2. Proceso

5.3.5.3. Barreas

5.3.5.4. Clasificación

5.3.5.5. Asertividad

5.3.5.6. Comunicación organizacional

5.3.5.7. La comunicación en la supervisión

5.3.6. Aplicación de la dirección en las áreas funcionales



Objetivos particulares de la unidad

Al finalizar la unidad, el alumno definirá y analizará a la 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 y analizará los elementos y principios de la dirección, así como las teorías motivacionales y estilos de liderazgo que permitan inducir al personal a que desarrolle determinadas conductas que satisfagan necesidades personales y de las organizaciones.



5.1. Concepto

Con el fin de entender mejor qué 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 supervisión”⁴⁸.

“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”⁴⁹.

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 supervisión⁵⁰. 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 eficaz⁵¹.

Como podemos observar, en las definiciones anteriores hay algunos aspectos en los que coinciden los autores:

- 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 de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, es decir, es el arte de trabajar con un grupo de personas, sobre las que se ejerce autoridad, encaminada a obtener

⁴⁸ Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de Administración*, p. 147.

⁴⁹ *Íd.*

⁵⁰ *Ib.*, p. 148.

⁵¹ Joaquín Rodríguez y Valencia, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, p. 467.



de ellos su máxima eficiencia. Es un esfuerzo combinado para llevar a un buen cumplimiento de su trabajo. La supervisión, cobra gran importancia para la organización, pues es a través de ella que se imprime cierta dinámica sobre los subordinados, para que logren los objetivos.

- *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.* Mover, conducir o impulsar la acción. Es la labor que realiza un superior para animar e impulsar a sus subordinados a realizar determinada acción encaminada al logro de los objetivos.
- *Integración.* Comprende la función de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidos para ejecutar los planes. Las etapas que abarca la integración son las siguientes:
 1. Reclutamiento. Allegarse de los candidatos idóneos para ocupar determinado puesto.
 2. Selección. Consiste en medir los conocimientos del puesto, la aptitud, el interés y la personalidad para escoger al candidato que mejor llena los requisitos que exige 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 manera rápida.
 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 una tarea.
- Toma de decisiones. Consiste en seleccionar la alternativa que resulte más idónea de entre varias. 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.

La toma de decisiones es el proceso por el cual se selecciona la alternativa más idónea entre varias para la solución de un problema:



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 tomar en cuenta el factor tiempo, el factor costo, factor 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.

5.2. Naturaleza y propósito de la dirección

Como función administrativa, la dirección es vital para la ejecución de las estrategias de una organización. Pueden establecerse planes excelentes y tenerse todos los recursos necesarios para lograrlos, pero si no se aplica una buena decisión y ejecución de los mismos, no se obtendrán resultados tangibles.

La dirección tiene como propósitos:

- ◆ Establecer un buen sistema de comunicación entre el personal.
- ◆ Alcanzar un nivel eficiente en la productividad.
- ◆ Lograr cambios de conducta en el personal.
- ◆ Determinar resultados favorables en la implementación de programas y métodos.
- ◆ Ejecutar correctamente la planeación y la organización.

No podemos hablar de administración sin pensar en la dirección, es un factor fundamental para que exista una buena administración. 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.

5.3. Principios de la dirección su importancia en el organismo social

5.3.1. Autoridad. Generalidades

5.3.1.1. Concepto e importancia



La autoridad es la facultad formal que se le confiere a un individuo en una organización, para poder emitir 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 transmite 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.)

5.3.1.2. Delegación

5.3.1.3. Concepto e importancia

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

Los principios de la dirección se resumen a continuación de acuerdo a Lourdes Munch Galindo:

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 y 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 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 decir, es importante hacer un análisis de nuevas soluciones y/o estrategias que nos permitan mejorar situaciones ya existentes.

5.3.2. Liderazgo

5.3.2.1. Concepto e importancia

A través de la historia, el hombre se ha agrupado en comunidades y, para subsistir y llevar a cabo acciones enfocadas hacia el progreso y el bienestar común, tuvo que tomar decisiones y 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 grupo⁵².

Asimismo, es la cualidad, relacionada con la personalidad y capacidad que posee un individuo para favorecer la guía y el control de otros individuos, a través del proceso de comunicación, para llegar al logro de una o varias metas. El liderazgo es una función necesaria para toda sociedad, llámese empresa, familia, escuela o grupo de amigos. En todas las funciones administrativas se requiere liderazgo para poder entender mejor las relaciones interpersonales del grupo.

5.3.3. Generalidades

El término de 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 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.

⁵² Harold Koontz, *Administración, una perspectiva global*, p. 716.



5.3.3.1. Zanahoria-Vara

5.3.3.2. 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 esta perspectiva, los líderes deben poseer las características siguientes:

- Inteligencia.
- Decisión.
- Sentido de percepción.
- Autoconfianza.
- Proyectar confianza.

Idalberto Chiavenato, 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, autoconfianza y adaptabilidad.
- ☺ Sociales: habilidades administrativas e interpersonales y cooperación.
- ☺ Relacionados con la tarea: persistencia, iniciativa e impulso de realización.

5.3.3.3. Modelo de Blake y Mouton

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

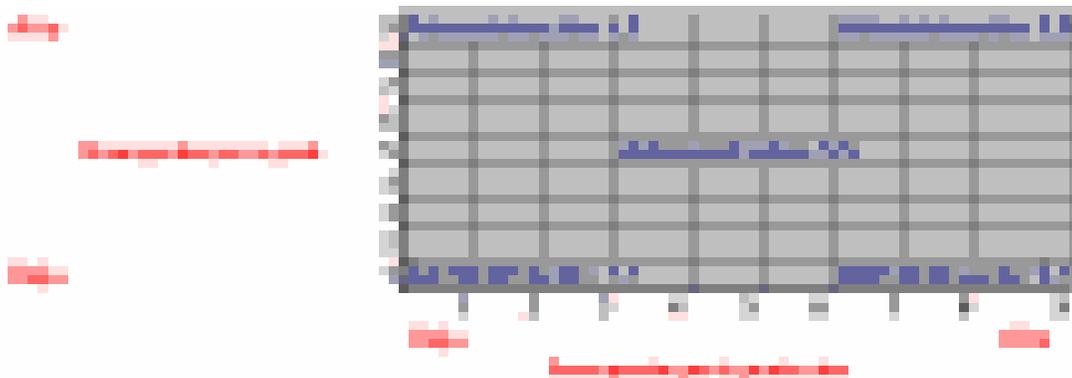
- 🧑 Preocupación por las personas.
- 🧑 Preocupación por la producción.



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 81 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:



5.1. 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.

5.3.3.4. 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 (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.



5.2. Modelo de contingencia

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 (situaciones I, II, III), 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 (situaciones IV, V y VI), 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 (situaciones VII y VIII).

5.3.3.5. 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 demuestren 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:

- 📖 Ordenar. 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.
- 📖 La venta. 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.
- 📖 La participación. 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.
- 📖 La delegación. 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.

Estilos de liderazgo	Tipos de subordinados en términos de madurez
Ordenar	No tienen disposición ni son capaces.
Venta	No pueden pero quieren.
Participación	Pueden pero no quieren.
Delegación	Pueden y quieren.

5.3.3.6. Camino-meta

La teoría de camino-meta fue propuesta en la década de los 70 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 qué debería hacerse y cómo, 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 y 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.

5.3.4. Motivación

5.3.4.1. Concepto e importancia

5.3.4.2. Generalidades

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”⁵³.

“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”⁵⁴.

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 del personal es un aspecto primordial en toda organización. Su bienestar y satisfacción son condicionantes para que trabaje mejor y alcance resultados óptimos. Es decir, la aplicación de la motivación permite alcanzar buenos resultados organizacionales y contribuye a la satisfacción de intereses personales.

5.3.4.3. Abraham Maslow

⁵³ *Ib.*, p. 502.

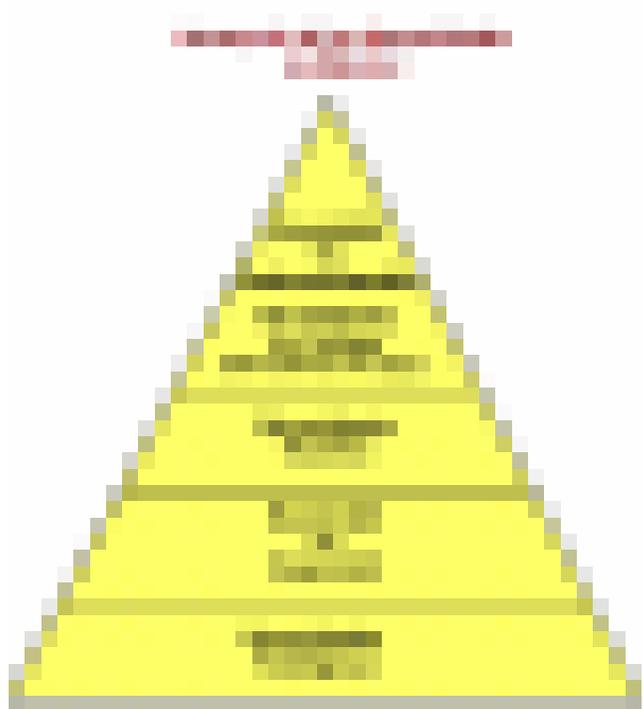
⁵⁴ Münch Galindo, *op. cit.*, p. 156.



Su teoría presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas, donde, a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante.

Los dos primeros niveles se consideran primarios o de orden inferior, y los tres siguientes, secundarios o de orden superior, ya que no adquieren relevancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos de naturaleza psicológica. Asimismo, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow establece que todo ser humano tiene necesidades básicas:

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



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



5.3.4.4. David McClelland

Este autor investigó a gerentes y ejecutivos exitosos en empresas de primer mundo y los comparó con los de entidades tercermundistas. Realizó sus estudios apoyándose en técnicas proyectivas, y así formuló su teoría de necesidades, enfocada fundamentalmente a tres aspectos: logro o realización, poder y afiliación (asociación).

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.

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.

Impulsores de motivación



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

Según los resultados de las investigaciones de McClelland, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir grandes responsabilidades, correr riesgos y fijarse metas de mediana dificultad. 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).

5.3.4.5. 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.

Para Herzberg el comportamiento de las personas está orientado por dos factores:

Higiénicos:

- × Condiciones físicas
- × Ambiente de trabajo
- × Supervisión aplicada
- × El salario
- × Compañeros de área

Motivacionales:

- × Crecimiento personal
- × Reconocimiento
- × Profesional
- × Autorrealización
- × Responsabilidad
- × El trabajo

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.

5.3.4.6. Chris Argyris



5.3.4.7. Victor H. Vroom

Este pensador propone la teoría de las expectativas de la motivación o de la modificación de la conducta.

En ésta, se reconoce la importancia de ciertas necesidades y motivaciones de carácter personal e individual. Este enfoque propone que para poder desempeñar satisfactoriamente una tarea el personal debe conocer el valor de la misma y la aportación de su trabajo en la consecución de la meta.

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.

5.3.5. Comunicación

5.3.5.1. Concepto e importancia

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 importancia radica en la vinculación que establece entre organizaciones y 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...).

A su vez, estos tipos de comunicación pueden ser:

- ☞ Verticales. De arriba hacia abajo (superior-subordinado).
- ☞ Horizontales. Entre jerárquicos del mismo rango (subjefe-subjefe).
- ☞ Verbales. El mensaje se trasmite de forma oral.

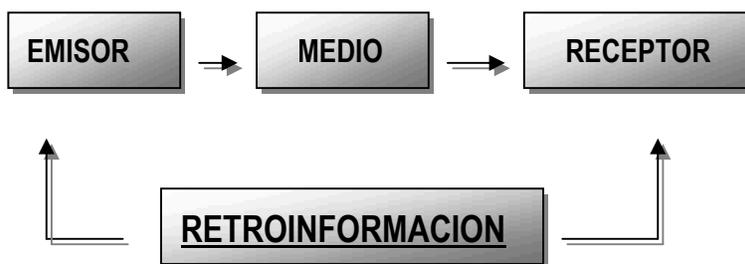


✍ Escritos. Mediante el auxilio de un material escrito (memo, oficio, etcétera). Para que pueda establecerse una adecuada comunicación, ésta debe ser clara e integral. Además, debe utilizar y aprovecharse la comunicación informal, equilibrada, moderada, difundida y evaluable.

Asimismo, la comunicación puede ser ascendente, descendente, horizontal, formal e informal.

5.3.5.2. Proceso

Dentro de la comunicación, hay diferentes procesos; pero todos los modelos coinciden en tres elementos:



5.5. Proceso de la comunicación

- Emisor. Es quien envía los símbolos, ideas, palabras o gestos a un receptor. (El empleo adecuado del lenguaje favorece 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.

5.3.5.3. Barreras



Son obstáculos que limitan el entendimiento de los mensajes:

- ☞ Percepciones diferentes. Como los individuos tienen diferentes conocimientos y experiencias, reaccionan de maneras distintas al recibir la información.
- ☞ Lenguaje diferente. Esta barrera es muy común; tanto el emisor como el receptor deben tener el mismo lenguaje, si no, es imposible la comunicación.
- ☞ Ruido. 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.

5.3.5.4. 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 de un organigrama y se establece en grupos que comparten los mismos intereses personales.

5.3.5.5. Asertividad

5.3.5.6. 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.

5.3.5.7. La comunicación en la supervisión

Si los jefes emplean instrumentos de estimación objetiva 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.

5.3.6. Aplicación de la dirección en las áreas funcionales

Como función de ejecución, la dirección está presente en todas las áreas funcionales (producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos). Por eso, es vital para el buen funcionamiento de la organización: constituye un subsistema de ejecución de las acciones a seguir.

Como parte de todo el ambiente organizacional, la dirección tiene como objetivo integrar los recursos humanos, manteniendo un equilibrio y guardando los límites establecidos. Además, como en todas las áreas funcionales la vinculación de la autoridad y el poder está en función de las posibles variables, éstas requieren de la dirección para poder elegir la manera más óptima de llevar a cabo los planes de acción.





Unidad 6. El control y su aplicación en las áreas funcionales

- 6.1 Concepto
- 6.2 Naturaleza y propósito
- 6.3 Proceso de control
 - 6.3.1 Establecimiento de estándares
 - 6.3.2 Medición
 - 6.3.3 Comparación de los resultados con los estándares
 - 6.3.4 Corrección del rendimiento real
 - 6.3.5 Revisión del estándar
- 6.4 Tipos de control
 - 6.4.1 Control preventivo
 - 6.4.2 Control concurrente
 - 6.4.3 Control correctivo
- 6.5 Sistema de Información administrativa
- 6.6 Características de un sistema de control eficaz
- 6.7 Herramientas de control
- 6.8 Aplicación del control en las áreas funcionales



Objetivos particulares de la unidad

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.



Las medidas de control nos permitan 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.

6.1. Concepto

El control es considerado como la función administrativa que consiste en medir y 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 corregirlas⁵⁵.

según Lourdes Münch Galindo, es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever situaciones para establecer las medidas correctivas necesarias⁵⁶.

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.

El control tiene las características siguientes:

- ❑ Debe ser oportuno. Si hablamos de que lo ideal es detectar las desviaciones antes de que ocurran, la función del control consiste en informar inmediatamente cualquier irregularidad.
- ❑ Debe ser accesible. Las medidas que se establezcan para el control deben ser de fácil entendimiento.
- ❑ Deben ubicarse. No pueden establecerse en toda la empresa, por lo que deben ubicarse estratégicamente las áreas donde se aplicarán.

⁵⁵ Harold Koontz-Heinz Wehrich, *Administración, una perspectiva global*, p. 796.

⁵⁶ Lourdes Münch Galindo, *Fundamentos de administración*, p. 172.



- Deben reflejar a la organización. Estarán acordes con el tamaño y necesidades de la organización.

Dentro del control, la norma (unidad de medida cuya finalidad es evaluar los resultados obtenidos) es fundamental. Ésta puede ser cuantitativa o cualitativa.

Asimismo, el control es importante porque:

- Se aplica a todas las áreas de la organización.
- Permite introducir medidas correctivas.
- Proporciona información sobre la forma como se están llevando a cabo los planes.
- Reduce tiempo y costos.
- Aumenta la productividad de todos los recursos.

Objetivos del control.

- Comparar los resultados de la actividad.
- Suministrar información.
- Proporcionar políticas y reglas.
- Suministrar a los responsables.
- Conocer las causas que producen las desviaciones.

Principios del control de acuerdo a Lourdes Munch Galindo

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 objetivos: el control está en función de los objetivos.

De la oportunidad



El control debe aplicarse antes de que ocurran los 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 la preferencia

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 y naturaleza, estructura y proceso⁵⁷:

Según propósito y naturaleza

- ▮ Principio de propósito de control. El objetivo del control es garantizar el cumplimiento de los planes, a través de detectar desviaciones y emprender acciones correctivas.

⁵⁷ Koontz, *op. cit.*, p. 758.



- ▣ Principio de controles dirigidos al futuro. En la medida en que se anticipen posibles desviaciones, mayor oportunidad se tendrá para emprender a tiempo acciones destinadas a prevenirlas.
- ▣ Principio de responsabilidad del control. La responsabilidad de ejercer el control recae directamente en el profesional encargado de verificar que los planes se realicen.
- ▣ Principio de eficiencia de los controles. Los métodos que se emplean en el control son eficientes si a través de ellos se logra detectar desviaciones con respecto de los planes, al menor costo posible.
- ▣ Principio de control preventivo. Cuanto mayor sea la calidad del profesional dentro del sistema administrativo, menor control habrá por parte de la dirección.

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 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 en 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.

6.2. Naturaleza y propósito del control

Como función del proceso administrativo, la naturaleza del control consiste en su inclusión en todas las áreas, para evaluar el trabajo realizado por 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.

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 las erogaciones realizadas como indicadores de la eficacia administrativa.

Cualitativos

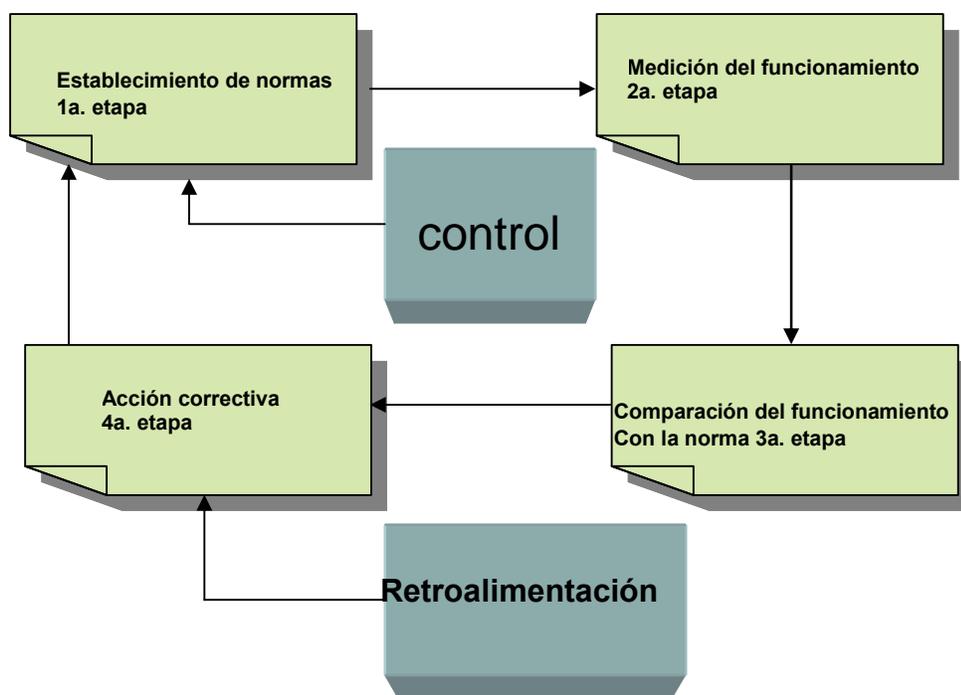


- ◆ Calidad. Es la combinación de esfuerzos para la realización de una actividad, con el objetivo de cubrir eficientemente la mayoría o todas sus especificaciones.

El proceso de control podría establecerse de acuerdo a los siguientes pasos:

- Control.
- Establecimiento de estándares
- Medición de resultados.
- Corrección.
- Retroalimentación. Es básica en el control, ya que a través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

El proceso de control propuesto en el libro *Introducción a la administración con*



enfoque de sistemas, de Joaquín Rodríguez y Valencia, consta de cuatro etapas:

6.1. Proceso del control

6.3.1. 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.

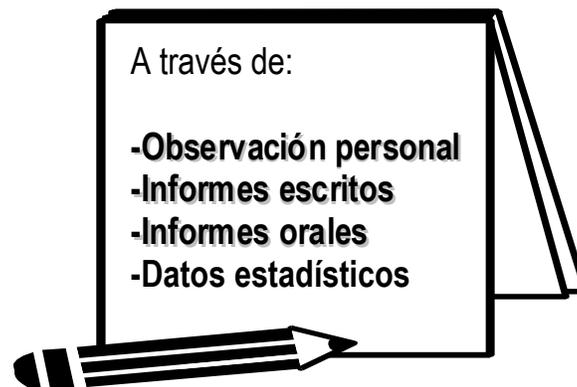
6.3.2. Medición

Primero, tenemos el establecimiento de normas. Éstas son la base para tasar el desempeño real contra el esperado, y reflejan la planeación de toda una empresa.

Hay diversas clasificaciones de normas, por ejemplo:

- o Materiales
- o De costos
- o De productividad
- o De publicidad
- o De tiempo
- o De ingresos
- o De información

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:





- ❑ 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.

6.3.3. Comparación de los resultados con los estándares

La comparación se efectúa con la norma o base que se estableció y el funcionamiento aplicado. Luego, se debe distinguir un criterio para valorar qué 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.

6.3.4. Corrección del rendimiento real

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.



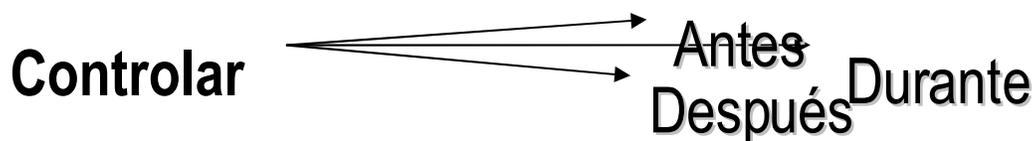
Finalmente, podemos afirmar que para establecer un sistema de control es necesario⁵⁸:

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.

6.1.1. Revisión del estándar

6.4. Tipos de 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.



6.4.1. Control previo

Para que este tipo de control funcione, requiere que el controlador 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).

6.4.2. Control concurrente

⁵⁸ Münch Galindo, *op. cit.*, p. 181.



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.

6.4.3. Control posterior a la retroalimentación

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.

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.

Además, ofrece todos los referentes que serán empleados en los procesos de decisión; trata con el soporte de situaciones bien estructuradas (que los administradores conozcan anticipadamente los factores a considerar para la correcta toma de decisiones, así como aquellas variables más significativas que pueden influir sobre un resultado); y permite anticipar requerimientos de información.

Para establecer un sistema de información administrativa, se requiere:

- ① Analizar las necesidades de la empresa.
- ① Desarrollar bases de información que faciliten el funcionamiento de la empresa.
- ① Diseñar estrategias adecuadas para su procesamiento.
- ① Crear un archivo idóneo para el almacenamiento de la información.

Los analistas de sistemas preparan reportes que contienen información bien organizada y suficiente para los encargados de tomar las decisiones. Además, es muy frecuente que la información que arrojan los MIS se combine con la obtenida del exterior (tendencias económicas, oferta y demanda, etcétera). Así, se podrá tomar una decisión general global.



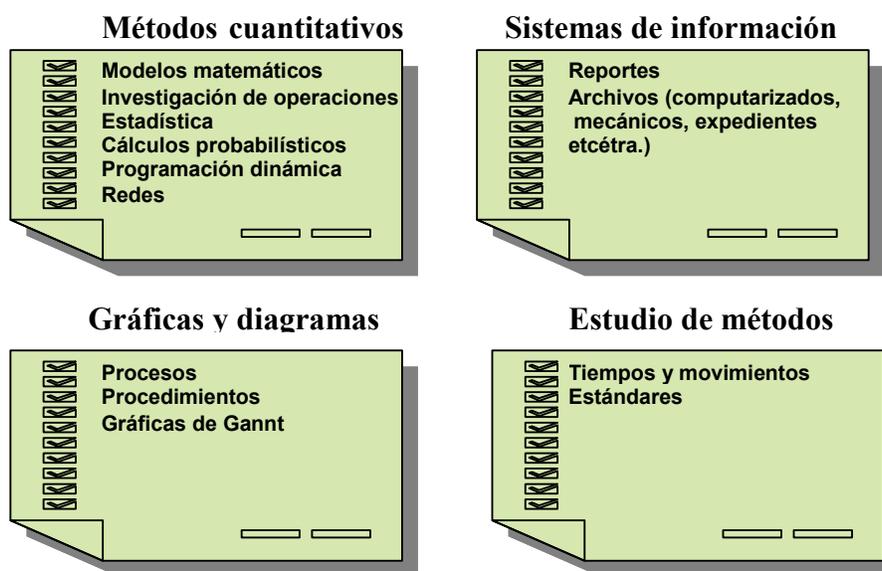
Si se cuenta con un buen sistema de información, todos los departamentos podrán tener diferentes reportes, entre otros:

- ✍ 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.

6.6. Características de un sistema de control eficaz

6.7. Herramientas de control

Para efectos de este trabajo, sólo explicaremos los más utilizados en las organizaciones:



6.2. 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 y 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.

6.8. Aplicación del control en las áreas funcionales

En recursos humanos

El control de esta área se basa, fundamentalmente, en la auditoria y la elaboración del inventario, para cuantificar y registrar experiencias y características de todo el personal de la empresa. Como apoyo para este proceso, se hacen evaluaciones de actuación, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, sueldos, salarios, higiene y seguridad. Además, en este campo, puede ser “evaluada” la motivación.

En finanzas



El objetivo del control en esta área es conocer la situación de la empresa en términos financieros: se determinan los parámetros para evitar pérdidas y gastos innecesarios. Tiene, además, como controles de apoyo el presupuestal, contable y de costos.

En producción

En este campo, el control se aplica para ejecutar medidas que optimicen los rendimientos en la producción de unidades. Recordemos que un buen sistema de control de producción elimina tiempos ociosos, evita retrasos, hace que se cumplan las actividades en los lapsos establecidos e incrementa los niveles de producción.

En mercadotecnia

Aquí, el control se basa en la evaluación de todas las técnicas, procesos y programas para hacer llegar de manera eficaz los productos al consumidor. En esta área, los controles que más se aplican son a departamento de ventas, desarrollo, distribución, publicidad y promoción de productos.



Unidad 7. El proceso administrativo bajo los enfoques proactivo y virtual

7.1. Concepto y características.

7.2. Aplicaciones prácticas en el proceso administrativo.



Objetivos particulares de la unidad

Al finalizar la unidad, analizarás el proceso administrativo bajo los enfoques proactivo y virtual. Distinguirás las habilidades que debe poseer el nuevo ejecutivo (proactivo) para aplicar la lógica, el juicio y sobre todo el análisis de datos e información para resolver problemas bajo incertidumbre.



7.1. Concepto y características

Actualmente, varios factores económicos, demográficos, sociales y culturales están causando gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se orienten hacia nuevos rumbos.

La globalización, la apertura económica y, sobre todo, la competitividad son situaciones novedosas a las que se enfrentan las organizaciones. Hoy, ser buen competidor es fundamental para el éxito de toda organización. Asimismo, los gerentes o líderes se esfuerzan más para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Los nuevos enfoques gerenciales son reflejo de cómo una organización piensa y actúa. Las empresas competitivas requieren trabajadores con el conocimiento necesario para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil y reducida a la mínima expresión que propicie un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso, donde se compartan el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

El directivo del nuevo siglo deberá destacar por su capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas, fijar una red amplia y efectiva de comunicación y adaptar las empresas a la tecnología.

Los directivos, ejecutivos y administradores deberán ser responsables y capaces de solucionar problemas, poniendo en práctica sus habilidades directivas: manejar el tiempo, jerarquizar, establecer metas, planear, programar, escuchar, organizar, proporcionar información clara y específica, delegar, evaluar, corregir, identificar y solucionar problemas. Sobre todo, explotar sus cualidades personales: resistencia, pericia, creatividad, conocimientos, tenacidad y voluntad.



Concepto

Habitualmente, los gerentes recurren a ciertos procesos –sobre todo mentales– para resolver contratiempos, con miras a la correcta toma de decisiones y una buena planeación. Desafortunadamente, los libros que hablan al respecto, tratan cada uno de estos temas separadamente. Por eso, el enfoque de administración proactiva – herramienta reciente de la administración moderna– busca ampliar e integrar cada uno de esos procesos.

Pero, ¿qué es la administración proactiva?

Es el conjunto de técnicas analíticas adecuadas (casual, toma de decisiones, de la planeación y de la situación) para resolver la incertidumbre a que se orientan los administradores⁵⁹.

Asimismo, el enfoque administrativo proactivo es una técnica que permite al administrador no tener una actitud reactiva ante las circunstancias; resolver el problema una vez que se presentó. Así, constituye una herramienta de fácil manejo para enfrentarse a la incertidumbre⁶⁰ (conjunto de circunstancias donde ningún elemento le indica al gerente una respuesta obvia para resolver el problema⁶¹).

Dadas las circunstancias actuales, los gerentes deben acostumbrarse a trabajar con la incertidumbre, aprender a manejarla inteligentemente. Es aquí donde las habilidades del nuevo ejecutivo (proactivo) juegan un papel preponderante.

Objetivo y funcionamiento

La administración proactiva tiene como objetivo principal propiciar el cambio de un pensamiento reactivo a uno sistemático de la información; es decir, reducir la incertidumbre relativa a hechos concretos en las habilidades de los administradores.

Además, este enfoque se basa en un análisis que tiene como referencia el tiempo, y se concretiza en cuatro formas:

⁵⁹ José Luis Aramburu Porras, *Curso de administración proactiva. Guía de estudio*, p. 26.

⁶⁰ *Ib.*, p. 21.

⁶¹ Lorne C. Plunkett y Guy, *Administración proactiva. Técnicas y modelos para desarrollo ejecutivo*, p. 13.



1. Eventos pasados (estamos ante un análisis causal). En este caso, los gerentes deben hacerse las preguntas siguientes: ¿por qué sucedió esto?, ¿qué originó que la situación llegara hasta aquí?, etcétera.
2. El presente. Debido a que los gerentes necesitan controlar los procesos actuales, deben tomar decisiones para alcanzar los objetivos. En este caso, la pregunta obligada es ¿a dónde queremos ir a partir de aquí?
3. El futuro. Todo gerente debe prever el futuro. Para ello, realizará, mediante el análisis, una serie de planes que le permitirán asegurar los objetivos trazados. Las preguntas clave en este momento son: ¿qué puede suceder conforme se va avanzando?, ¿cómo podemos asegurar el éxito de un plan determinado?
4. El clasificador de los análisis de la situación (conjunto de los aspectos anteriores). En ocasiones, los gerentes se enfrentan a situaciones que caen en los tres puntos especificados. Entonces, deben estudiar el caso para saber cómo resolverlo (análisis de la situación). Luego de este análisis, deben establecerse las prioridades.

Ahora bien, las etapas de la administración proactiva forman un ciclo secuencial que bien podríamos llamar *proceso de la administración proactiva*. Pero antes de continuar, estudiemos qué es un proceso.

Proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí y de forma secuencial para alcanzar un objetivo determinado. Desde el punto de vista de la administración proactiva, además, un proceso implica la aplicación de la lógica, el juicio y, sobre todo, el análisis de datos e información.

El proceso de la administración proactiva se establece así:

1. *Análisis casual*. "El gerente se desenvuelve en un mar de eventos que son producto del pasado. La posición en que se encuentra ahora está determinada por el efecto acumulativo de eventos previos. Al trazar el camino para el



presente y el futuro, el gerente debe de entender por qué sucedieron ciertas cosas. Al proceso que utiliza en esta situación se llama análisis casual”⁶².

2. *Toma de decisiones*. “Los gerentes viven en el presente y necesitan controlar los sucesos, a medida que ocurran en sus áreas de responsabilidad. Están conscientes de la necesidad de reaccionar de manera apropiada, tomar decisiones y evaluar los eventos para asegurar que se alcancen los resultados deseados. Este proceso necesariamente incluye varios pasos, ya que la entrada debe dar un resultado final diferente. El proceso que satisface estas condiciones se llama toma de decisiones”⁶³.
3. *Análisis de la planeación*. “Los gerentes se interesan cada vez más por dirigir los eventos y actividades futuras. En la mayoría de las grandes organizaciones, se hace más énfasis en las habilidades proactivas que en las reactivas. La habilidad para implantar exitosamente un plan es tan importante como la habilidad para desarrollar el plan. Las actividades relacionadas con la implantación de un plan se contemplan en el proceso de análisis de planificación”⁶⁴.

¿Qué ventajas plantea la administración proactiva y por qué ahora los gerentes deben administrar proactivamente?

- ✓ Facilita y hace más efectivas la solución de problemas, la toma de decisiones y la planeación.
- ✓ La novedad de este enfoque no sólo abarca el punto de vista lógico, sino también las dimensiones creativa, innovadora e inventiva.
- ✓ Constituye una ayuda valiosa para el ejecutivo, maestro, supervisor, operador o estudiante de administración. Con esta herramienta, pueden encontrar la verdadera causa de los problemas, elegir el curso de acción más viable y asegurarse que la decisión tomada dará buen resultado.
- ✓ Desarrolla la capacidad para desempeñar actividades administrativas.
- ✓ Permite que los subordinados entiendan cómo deben resolver los problemas.

⁶² *Ib.*, p. 15.

⁶³ *Íd.*

⁶⁴ *Íd.*



- ✓ Fomenta habilidades para saber vender una determinada idea, sin que ésta parezca una simple corazonada que no convence a nadie.
- ✓ Facilita manejar adecuadamente el tiempo para resolver situaciones determinadas.
- ✓ Permite establecer un análisis lógico y perfectamente estructurado, basado en el sentido común.

Por todo lo anterior, podemos concluir que el administrador proactivo debe:

- ✓ Planificar con miras al futuro: es proactivo y no reactivo.
- ✓ Hacerse preponderante para entender el ambiente en el que se mueve la organización. Establecer posturas firmes e integradas hacia una reestructuración eficiente con base en la administración proactiva.
- ✓ Fijar procesos de trabajo, definidos y estructurados, que respondan a las necesidades propias de la gente, su cultura y entorno donde se desenvuelve. Así, contribuirá a los resultados del negocio. Formar recursos humanos identificados con los principios de la organización y no sólo con el puesto. La eficiencia con que cumplan sus responsabilidades, dará continuidad a la organización, que se reflejará en buenos resultados. Crear culturas que ayuden a elevar la calidad de la gente, quien forma parte no sólo de una entidad, sino de la unidad socio-económica a la que pertenece. Enfoque virtual

El término virtual se refiere a extensión.

La organización virtual no se considera un enfoque que pueda aplicarse en cualquier entidad; es un tipo de organización conformada por un grupo de empresas (proveedores, clientes, o personas independientes). Éstas se conectan entre sí y reciben información a través de los medios tecnológicos que el mundo actual impone y ofrece. Su característica principal es proporcionar acceso a los recursos de otras empresas, agilizando y flexibilizando los procesos; es decir, reduciendo riesgos y respondiendo rápidamente a las conveniencias del mercado.

Las empresas virtuales pueden carecer de organigrama e instalaciones físicas (por ejemplo, una biblioteca virtual, o tantas empresas que negocian por Internet). La



administración virtual puede ejemplificarse como un individuo o subordinado que esta desarrollando labores normalmente en su domicilio.

Como podemos ver, esta forma de comerciar puede parecer muy atrayente; no obstante, también presenta desventajas y muchos desafíos. Por ejemplo, la imitación: algunas empresas se benefician rápidamente con ideas ajenas y modelos existentes; además, es difícil administrar a un personal que nunca se ve físicamente. Otro problema podría ser que al implementar la administración virtual en el campo de la capacitación y educación de los trabajadores se corre el peligro de anular cada vez más las relaciones interpersonales, lo cual afectaría drásticamente el liderazgo.

7.2. Aplicaciones prácticas en el proceso administrativo

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, y que se relacionan y forman un proceso integral. Está compuesto por las fases mecánica y dinámica. La parte mecánica comprende la planeación (determinar qué se quiere hacer, a través de propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos) y la organización (puntualizar cómo van a realizarse las actividades, por medio de la división del trabajo, coordinación; jerarquización, departamentalización y descripción de funciones). La fase dinámica considera la dirección (encargada de ver que las tareas se realicen – para ello, cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación y motivación–) y el control (su papel es verificar cómo se han realizado las tareas –para lo cual compara los estudios, a través del establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección–).

Con base en lo anterior, podemos observar que la administración proactiva está involucrada en todo momento con cada una de las etapas. El administrador proactivo debe valerse de todos los elementos que cada etapa del proceso le proporciona, como la toma de decisiones –fundamental para la dirección–; conocer a fondo los recursos técnicos, materiales y humanos con los que cuenta y las formas en que la empresa se encuentra organizada; elaborar planes basados en el análisis de la situación tanto de la empresa como del entorno; y prever situaciones, aun aquellas que tengan alto grado de incertidumbre.



Además de las características anteriores, un administrador proactivo debe aprovechar toda la información que tenga a su alcance, resultado del estudio de las dos grandes fases que plantea el proceso administrativo.

