



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
FACULTAD DE INGENIERÍA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO FACULTAD DE INGENIERÍA



INGENIERÍA EN COMPUTACIÓN

ANTOLOGÍA

UNIDAD DE APRENDIZAJE

“ADMINISTRACIÓN”

**Clave L41069
5 Créditos**

**AUTORES:
RUÍZ VALDÉS SUSANA
IBARRA ZIMBRON ARACELI**

TOLUCA, MÉXICO; MAYO 2015



Í N D I C E DE CONTENIDO

Pág.

Objetivo General	4
Presentación	5
Introducción	7
Recomendaciones Generales	9
Secuencia de la Unidad de Aprendizaje	10
Unidad de Competencia I “Distinguir los conceptos referentes a las organizaciones y a la administración”	11
✓ Concepto de administración	14
✓ Características de la administración	16
✓ Definición de empresa y su clasificación	18
✓ Áreas básicas de una administración	22
✓ Niveles gerenciales	23
✓ El proceso administrativo	25
✓ Resumen	28
✓ Ejercicios de refuerzo	29
✓ Caso práctico	30
✓ Autoevaluación	32
Bibliografía	33
Unidad de Competencia II “Revisar la evolución del pensamiento administrativo”	35
✓ Desarrollo histórico	36
✓ Origen y evolución de la administración	37
Unidad de Competencia III “Identificar la fase de planeación del proceso administrativo”	42
✓ Concepto	45
✓ Importancia de la planeación	47
✓ La planeación estratégica y su proceso	49
✓ Proceso de planeación	52
✓ Tipos de planes	55
✓ Componentes técnicos de la planeación	65
✓ Resumen	74



✓ Ejercicios de refuerzo	75
✓ Caso práctico	77
✓ Autoevaluación	78
Bibliografía	79
Unidad de Competencia IV “Identificar la fase de organización y ejemplificar la fase de integración de personal del proceso administrativo ”	80
✓ Concepto	83
✓ Objetivos de la organización	85
✓ Importancia de la organización	86
✓ Proceso de la organización	87
✓ Tipos de organización	88
✓ Estructura vertical y horizontal	92
✓ Integración	99
✓ Resumen	106
✓ Ejercicios de refuerzo	107
✓ Caso práctico	109
✓ Autoevaluación	110
Bibliografía	111
Unidad de Competencia V “Ejemplificar la fase de dirección del proceso administrativo”	112
✓ Concepto	115
✓ Importancia	117
✓ Etapas de la dirección	119
✓ Toma de decisiones	120
✓ Motivación	123
✓ Comunicación	126
✓ Liderazgo	130
✓ Resumen	136
✓ Ejercicios de refuerzo	137
✓ Caso práctico	141
✓ Autoevaluación	142
Bibliografía	143
Unidad de Competencia VI “Ejemplificar la fase de control del proceso administrativo”	144
✓ Concepto	147
✓ Importancia	148
✓ El proceso del control	149



✓ Control de áreas funcionales	150
✓ Técnicas cuantitativas y cualitativas	153
✓ Resumen	164
✓ Ejercicios de refuerzo	165
✓ Caso práctico	169
✓ Autoevaluación	170
Bibliografía	171
Sección de respuestas a las autoevaluaciones	172
Glosario	176
Bibliografía general	193



OBJETIVO GENERAL DE APRENDIZAJE

El objetivo aprendizaje de esta antología es:

- ✓ *Aplicar el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, a través del presente material, que sirve como apoyo en el estudio de la administración para la determinación de estrategias en los distintos organismos, con la intención de que los alumnos de Ingeniería en Computación permitan aplicar los conocimientos del proceso administrativo de una manera clara pertinente y eficiente.*

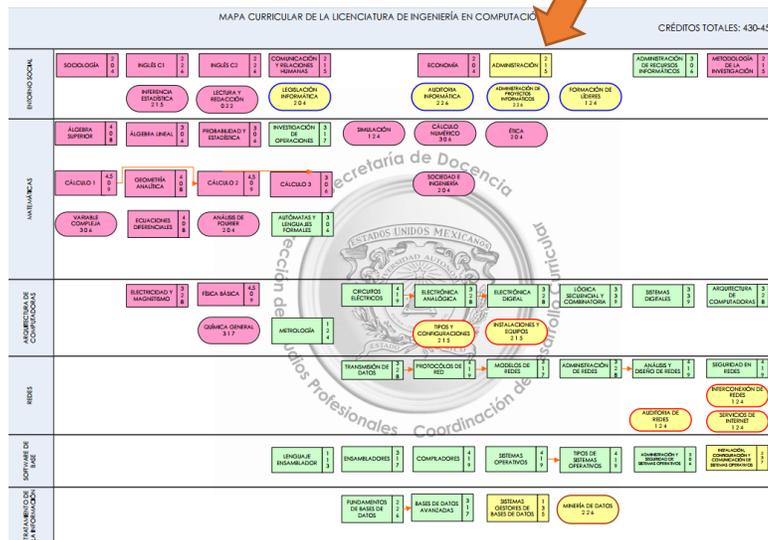


PRESENTACIÓN

El programa de Administración se ubica en el séptimo semestre del plan de estudios, y tiene como objetivo: *“aplicar la planeación, organización, dirección y control a un ente público como privado a través del estudio de la administración enfocada a los actuales procesos y estrategias que permitan el buen uso y manejo de los recursos con que cuenta una empresa”*. Para alcanzar este objetivo, la materia se divide en seis unidades de competencia, en la primera se presentan las definiciones de los términos que son usados comúnmente en la administración; en la segunda, la evolución del pensamiento administrativo; las unidades siguientes se basan en las fases del proceso administrativo por separado; es decir, la planeación, la organización, la dirección y por último el control.

5

Es importante aclarar que los textos seleccionados a lo largo del documento, fueron escogidos por su aportación a la ciencia administrativa y por su relación con los temas que se marcan en el programa de la unidad de aprendizaje de Administración que como se establece en la copia que se anexa, es de carácter obligatorio y tiene el formato de curso, con un total de 5 créditos obtenidos de 2 hrs. teóricas y 1 hr. práctica.





La antología está dirigida principalmente a los alumnos del 7º semestre de la carrera de ingeniería en computación, sin embargo puede ser útil para cualquier profesional (docente o alumno) que esté interesado en adquirir conocimiento sobre esta disciplina (Administración) y poder llevarlo a la práctica en su ejercicio profesional mediante el desarrollo de habilidades gerenciales de planeación, organización, dirección y control dentro de un área informática.



INTRODUCCIÓN

7

La administración es una disciplina fascinante; pero a la vez compleja por las implicaciones económicas, sociales, culturales y legales que tiene consigo. Es por ello que se vincula al quehacer administrativo con diversas ciencias, técnicas y artes. El caso de la relación de la ingeniería en computación con la administración es que ambas tratan del uso de los recursos escasos de manera eficiente y eficaz; la diferencia está en que la administración se ocupa de las actividades que conducen a la obtención de los mejores resultados y, la ingeniería en computación, de la asignación óptima y aprovechamiento de los recursos en el área informática, el capital y el trabajo dirigido a la satisfacción de las necesidades humanas competitivas entre sí. Por tanto, la relación es cercana entre ambas, de hecho, muchas veces esa asignación y aprovechamiento son imposibles sin la participación del proceso administrativo.

Los conocimientos administrativos son importantes en la formación de los futuros dirigentes de las empresas y organizaciones nacionales e internacionales ya sean pequeñas, medianas o grandes, conocimientos necesarios para un ingeniero en computación en su labor profesional.

Con base en lo anterior, se presenta este material didáctico basado en la antología de la materia de Administración correspondiente al plan de estudios de Ingeniería en Computación, perteneciente a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Este material está enfocado a repasar la parte teórica y práctica con la finalidad de que a los alumnos les queden claros los conceptos para llevarlos a la práctica con un conjunto de actividades dentro de cada unidad de competencia.



Cada texto reproducido viene acompañado por su ficha bibliográfica respectiva. Además, al término de cada unidad de competencia se refiere la lista bibliográfica utilizada. Al final de la antología se presenta un glosario de conceptos utilizados normalmente en la administración.

8

Esta antología cuenta con pictografías para que el alumno identifique lo importante de algún párrafo, alguna idea o definición, con la finalidad de que el alumno ponga principal atención en ello. Éstas se presentan a continuación.





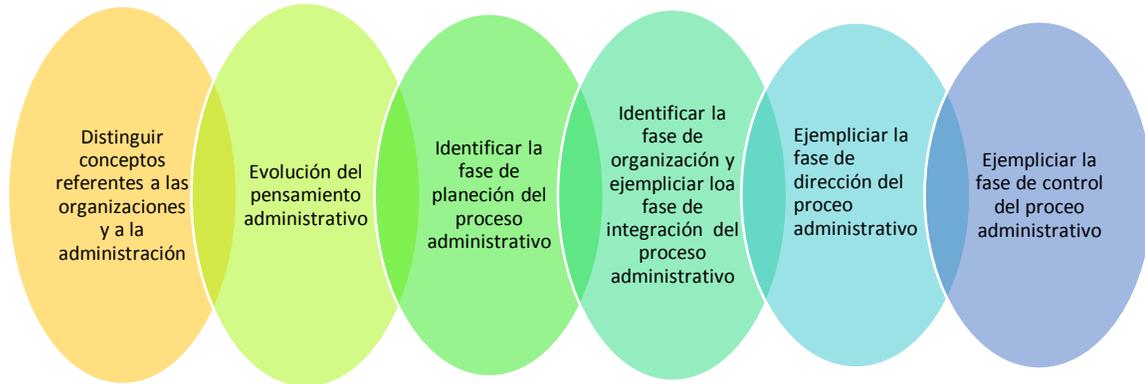
RECOMENDACIONES GENERALES

9 Se sugiere que la presente antología sea leída de manera cronológica, de tal manera que se avance conforme se concluya cada uno de los temas contemplados en la Unidad de Aprendizaje (UA); de la misma forma, se recomienda que se realicen los ejercicios y se elaboren los casos prácticos para efecto de consolidar conocimientos que conforman cada una de las competencias de la UA. Por último, también se pide llevar a cabo la autoevaluación con la intención de medir los conocimientos adquiridos; para poder comprobar las respuestas de esta sección la antología presenta éstas para que sean comparadas y corregidas según sea necesario.



SECUENCIA DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

10





Unidad de Competencia 1

“Distinguir los conceptos referentes a las organizaciones y a la administración”

11

UNIDAD DE COMPETENCIA I	ELEMENTOS DE COMPETENCIA		
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes y Valores
“Distinguir los conceptos referentes a las organizaciones y a la administración”	<ul style="list-style-type: none">•Concepto de Organización y Empresa• Tipos de Empresa•Conceptos de Administración, Niveles y Habilidades Gerenciales• Roles Gerenciales•Fases del Proceso Administrativo	<ul style="list-style-type: none">• Conceptuación• Análisis• Diseño de soluciones• Creatividad• Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Receptiva• Analítica• Propositiva• Tolerancia• Perseverancia• Integración



Fuente: Imagen recuperada www.google.com/imagenesejecutivas

“La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales y a medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal el papel de la administración se volvió trascendental”.



Contextualización Unidad de Competencia I

13

¿Qué se verá en la presente unidad de competencia?

En la presente unidad de competencia el estudiante tendrá la posibilidad de conocer de manera conceptos referentes a las organizaciones, así como tipos de empresas, conceptos de administración, niveles, habilidades y roles gerenciales, fases del proceso administrativo y cultura organizacional



ADMINISTRACIÓN

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN



14

“El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles”¹.

Comúnmente se dice que: ***“administración es hacer algo a través de otros”***. Sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma. Ver esquema 1.1.

Inicialmente se analizarán las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con la definición propia de los autores.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell. Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George R. Terry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

American Management Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

¹ Münch, L. *Fundamentos de administración*. Edit. Trillas, 1994. p. 20, 23-37.



La administración es el proceso de
coordinación de recursos para obtener
la máxima productividad, calidad,
eficiencia, eficacia y competitividad en
el logro de objetivos de una
organización.

Esquema 1.1: Concepto de administración

Fuente: Elaboración propia

Significado etimológico de la palabra administración

La palabra "administración" viene del latín *administratio* que significa acción de administrar. Y el término "administrar" está compuesto por *administrare* que significan conjuntamente "servir", llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

La definición dada para administración destaca justamente su mismo origen etimológico, cuando expresa, ambos aspectos de cooperación y de servicio para el logro de los objetivos.

Puede sintetizarse entonces que la administración es uno de los medios más importantes de que dispone el ser humano para poder satisfacer sus múltiples necesidades, dadas la dinámica y características de la época y las necesidades de labor conjunta que distinguen a la humanidad.



Características de la administración

Se ha indicado que la administración da los principales lineamientos con cuya aplicación es factible alcanzar el *éxito* en un grupo formal que tiene propósitos comunes.

16

Es necesario agregar, a tales conceptos, las características de la administración que pueden ser analizadas bajo dos puntos de vista distintos pero complementarios, como son los "aspectos sustantivos o particulares" y los "aspectos generales o comunes".

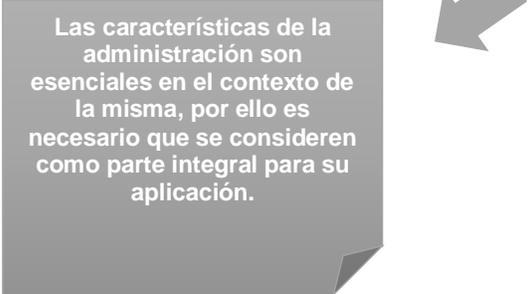
Los "aspectos sustantivos" de la administración son los propios de cada empresa o institución en donde se presentan y que le dan su fisonomía característica; vendrían a ser enmarcados por sus labores y problemas propios, tales como los docentes en un centro de enseñanza, los *políticos* en una asamblea legislativa, los religiosos en un palacio arzobispal, los industriales en una fábrica, etc.

Esos aspectos sustantivos incluyen los problemas de política, en su verdadero sentido, y los de procedimientos involucrados en la realización de una actividad particular. El rango que tengan esos aspectos sustantivos dependerá de la naturaleza del trabajo comprendido en los mismos y sus características cualitativas influirán en la división y especialización del trabajo.

Los "aspectos generales o comunes" de la administración son aquellos de carácter más universal o menos especializado, que se presentan o pueden presentarse frecuentemente en todas las empresas o instituciones, indistintamente de la naturaleza de la actividad que ellas realizan. Son, por ejemplo, los aspectos operativos de la planificación, los aspectos formales o humanos de toda organización, las comunicaciones como medios de coordinación satisfactoria, etc.; en fin, aquellos



que al nivel de definiciones, significados y enunciaciones teóricas constituyen el cuerpo doctrinal de los principios de la ciencia administrativa y que serán objeto de estudio en este libro, en sus capítulos II a X inclusive².



Las características de la administración son esenciales en el contexto de la misma, por ello es necesario que se consideren como parte integral para su aplicación.

17

Esquema 1.2: Importancia de las características de la Administración

Fuente: Elaboración propia

Importancia universal de la administración

La universalidad de la administración elimina las fronteras para la utilización de los principios administrativos y es la que le da una extraordinaria versatilidad para que ellos se apliquen a muy variadas condiciones y latitudes. Se ha convertido la administración hoy día, en lo que con toda propiedad Charles A. Beard ha denominado "la ciencia llave de la civilización contemporánea", criterio que trata de destacar la labor conjunta de los seres humanos sin distingos de credos o ideologías polínicas, religiones, razas o regiones geográficas y con el Único propósito común de servicio a la humanidad. El día que los principios administrativos se apliquen en su estricta filosofía y técnica, se habrá logrado en buena parte y en el ámbito social de las instituciones y empresas la convivencia de los hombres, fórmula tras la cual andamos desde los inicios del mundo.

² Roscoe, M. *Administración Pública y Cultura*, México. Herrero Hermanos, Sucs, 1era. Edición. 1967.p.79.

La "universalidad" de la administración se prueba también porque la aplicación de sus principios es válida, tanto para las empresas privadas como para las instituciones públicas.



DEFINICIÓN DE EMPRESA Y SU CLASIFICACIÓN

18

La empresa es la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Los avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de gran variedad de empresas. En este sentido es importante conocer las diferentes clases de empresas que existen para lo cual en el esquema 1.3 se presentan algunos criterios de clasificación de empresas más difundidos, y se describen en los párrafos siguientes.



Esquema 1.3: Criterios de clasificación de empresas

Fuente: Elaboración propia



Por su tamaño: Existen diversos criterios para clasificar a las empresas: de acuerdo con el volumen de ventas, de producción, capital y personal ocupado. El criterio más utilizado para definir el tamaño de una organización es el número de empleados el cual se muestra en la Tabla 1.2.

19

Tabla 1.2. Fuente: Diario oficial de la federación, 30 de diciembre de 2013, México

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0-10 empleados	0-10 empleados	0-10 empleados
Pequeña empresa	11-50 empleados	11-30 empleados	11-50 empleados
Mediana empresa	51-250 empleados	31-100 empleados	51-100 empleados
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados	101 empleados

Por su finalidad: Dependiendo para la finalidad de que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, se clasifican en:

- **Privadas:** El capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades.
- **Públicas:** El capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y propiciar servicios a la comunidad.

En el Esquema 1.4 se aprecia la clasificación por su finalidad.



Esquema 1.4: Clasificación de empresas por su finalidad

Fuente: Elaboración propia



Por su actividad económica pueden ser:

1.- Industriales: Produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas.

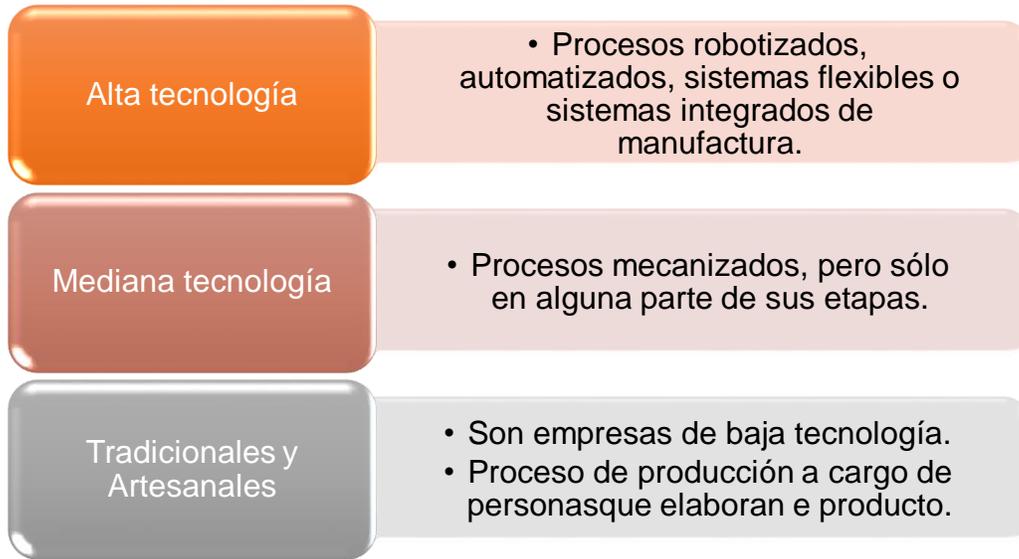
- a) **Extractivas:** Se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables.
- b) **De transformación o manufactureras:** Transforman las materias primas en productos terminados.

2.- Comerciales: Son intermediarias entre el producto y el cliente.

- a) **Autoservicio:** Son grandes empresas que venden al público producto de consumo.
- b) **Comercializadoras:** Distribuyen y venden una serie de artículos de diversos fabricantes nacionales y extranjeros.
- c) **Mayoristas:** Efectúan ventas en gran escala a otras empresas minorista, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- d) **Minoristas:** Venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- e) **Comisionistas:** Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión.

3.- De servicios: Su finalidad es proporcionar con o sin fines de lucro.

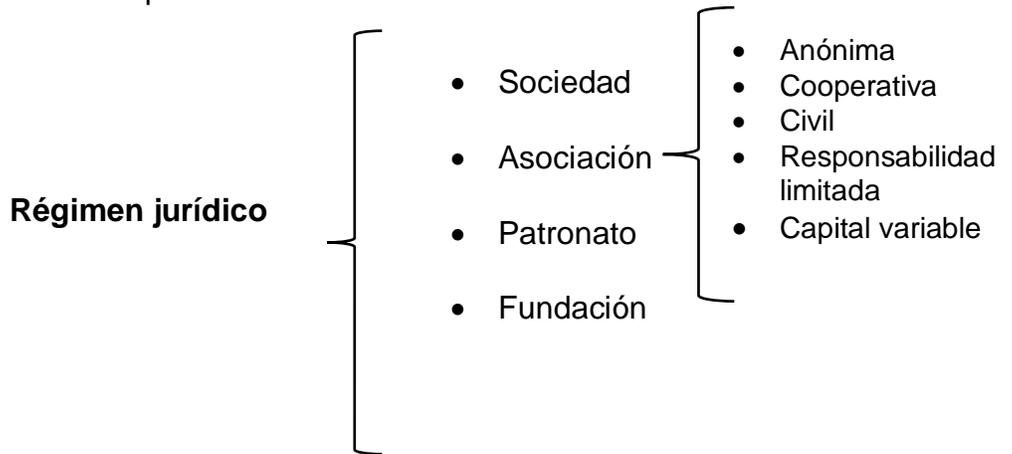
- a) **Por su filosofía y valores:** De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser lucrativas, cuando su finalidad es obtener rendimientos y utilidades financieras, o no lucrativas que, como su nombre lo indica, tienen como fin último el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro.
- b) **Por su tecnología:** De acuerdo al grado de tecnificación que exista las empresas se clasifican según el Esquema 1.5.



Esquema 1.5: Clasificación de empresas de acuerdo al grado de tecnificación

Fuente: Elaboración propia

Por su régimen jurídico: En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales o sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles de México, tal como se muestra en el cuadro sinóptico 1.1³



Cuadro sinóptico 1.1: Régimen jurídico

Fuente: Administración. Gestión y organizacional, enfoques y proceso administrativo. Münch, L.

³ Ibid. p. 191-196.



ÁREAS BÁSICAS DE UNA ADMINISTRACIÓN

Para que las empresas logren sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas: elaborar el producto o servicio, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez de controlar las ganancias obtenidas y manejar la información y tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales.

22

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

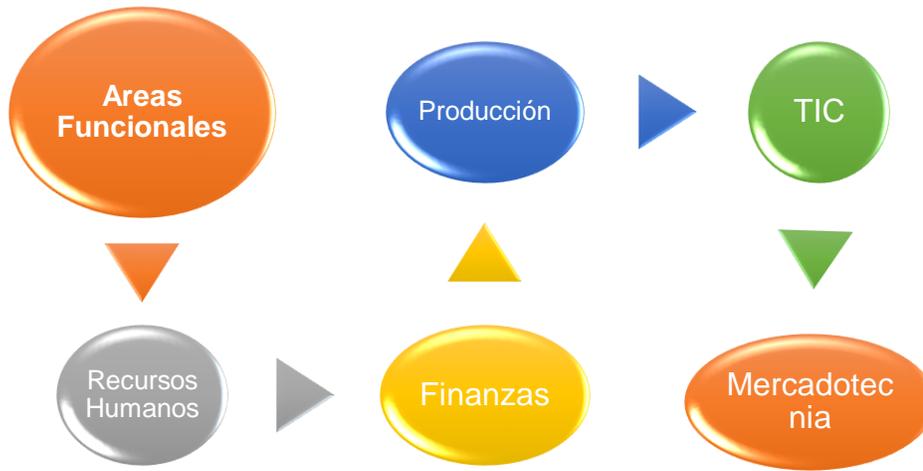
Para recordar

La importancia de las áreas funcionales son vitales ya que:

- A través de ésta se logran los objetivos de la empresa.
- Su existencia permite una mayor eficiencia y eficacia promovida por la especialización, la cual elimina la duplicidad de esfuerzos y facilita la optimización de recursos.
- Delimita funciones y jerarquías.
- Son indispensables para trabajar eficientemente⁴.

El Esquema 1.6 muestra las áreas funcionales más importantes de una empresa.

⁴ Münch, L. Administración. Gestión y organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1da. Edición. México. Pearson. 2010. p. 214-217.



Esquema 1.6: Áreas funcionales más importantes de una empresa.

Fuente: Elaboración propia

- Recursos Humanos: Optimiza habilidades y competencias de talentos.
- Finanzas: Obtención, asignación y registro de recursos financieros.
- Producción: Administra procesos para producir artículos y servicios de calidad.
- TIC: Satisface necesidades de tecnología y de informática.
- Mercadotecnia: Promover y vender productos y servicios. Satisfacer necesidades del cliente.

NIVELES GERENCIALES

- Institucional: Establecimiento de la visión y elaboración de estrategias.
- Intermedio: Transformación de las estrategias en programas de acción. Interacción entre un componente ligado a la incertidumbre (externa) y un componente orientado a la certeza y a la lógica (nivel operacional).
- Operacional: Ejecución cotidiana y eficiente de las tareas de la organización. Para realizar un proceso de organización su estructura debe ser de un carácter tal que muestre los cargos, sus relaciones, mecanismos de coordinación y control de los miembros de la organización. A demás deben figurar los niveles de autoridad y de responsabilidad. En el proceso de organización participan los sistemas; para ello vamos a definirlos:



Procesos, procedimientos y mecanismos de resolución de conflictos. Se basa en el establecimiento de métricas para evaluación de resultados. A su vez identifica los criterios de asignación de recursos.

El objetivo de dichos niveles es de servir como ayuda en el cumplimiento de los procesos de negocios de la organización, en todos sus niveles.

24

1. Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización. Toda organización se crea para lograr un conjunto de propósitos, todas las finalidades se logran en forma diferente, por consiguiente, para que se logren las metas de la organización las tareas deben ser establecidas primero.
2. Dividir la carga total de trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas en forma lógica, por una persona o grupo de personas. Las organizaciones se crean porque el trabajo que debe realizarse no puede hacerlo una persona, de ahí que el trabajo deba dividirse adecuadamente entre sus miembros.
3. Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente. A medida que una organización crece y contrata a más personal para llevar a cabo las actividades, se hace necesario agrupar a las personas cuya tarea guarda relación entre sí. Ventas, recursos humanos, mercadotecnia, producción, manufactura. A esta agrupación del trabajo suele llamarse departamentación.
4. Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros que un poco unitario y armonioso. A medida que los individuos y departamentos realizan sus actividades especializadas, pueden olvidarse las metas de la organización o bien surgir conflictos entre los miembros.
5. Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla mejorarla. Dado que organizar es un proceso constante, se requiere una evaluación periódica de los cuatro pasos precedentes. A medida que la organización crece y cambia las situaciones hay que evaluar su estructura a fin

de asegurarse de que sea compatible por una operación eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades presentes

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

25

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Al estudiar la unidad temporal de la administración se mencionó que ésta comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, tal como se presenta a continuación, ver Esquema 1.7.



Esquema 1.7: Fases del proceso administrativo

Fuente: Elaboración propia

Para comprender mejor este concepto, es necesario distinguir dos fases o etapas primordiales; a estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama: *mecánica* y *dinámica de la administración*. Para este autor la mecánica administrativa es la parte

teórica de la administración en la que se establece lo que *debe hacerse*, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la dinámica se refiere a *cómo manejar de hecho* el organismo social. George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración.

26



Esquema 1.8: Cuestionamientos básicos de la administración

Fuente: Elaboración propia

Diversos criterios del proceso administrativo

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

La Tabla 1.3 muestra los criterios de los tratadistas más brillantes acerca de las etapas que ellos consideran dentro del proceso administrativo. Todos han hecho aportaciones valiosas, pero algunos ponen énfasis exagerado en el análisis de ciertas etapas.



Tabla 1.3: Diversos-criterios en las etapas del proceso administrativo.

Fuente: El proceso administrativo, de José A. Fernández Aleña, Herrero Hnos. México

AUTORR	AÑO	ETAPAS			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando. coordinación	Control
Hury Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión. Planeación	Organización	Comando. coordinación	Control
Wullian Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Alien	1958	Planeación	Organización	Motivación, coordinación	Control
Dalton Me. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión. Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán.V.	1961	Planeación	Organización, integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Roben C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
WiUiam P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Siak y Sverdiik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización' Staffing	Liderazgo	Control
Buró K. Scanlan	1978	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	Control



Resumen

28

En la presente competencia titulada “Distinguir los conceptos referentes a las organizaciones y a la administración”, se trataron aspectos generales que determinan la razón de ser de la propia administración; de la misma manera la conceptualización de la clasificación de los diferentes tipos de empresas, las áreas básicas como departamentos necesarios para que el funcionamiento de las organizaciones sean concretas, específicas y eficiente, comprendiendo que cada una de éstas juegan un papel de suma importancia en el desarrollo y actividades económicas de las empresas.

Así mismo, se da la pauta para que el lector comprenda el proceso administrativo como aquel proceso que requieren las organizaciones para ejecutar el ciclo completo compuesto por cuatro fases “*planeación, organización, dirección y control*”; de tal manera que a través de esta comprensión se apliquen para proyectos y acciones que toda ente social requiere para ser competitivo.



EJERCICIOS DE REFUERZO

29

1.- Escribe una conclusión sobre la importancia de la administración en cada uno de los siguientes casos.

En la vida personal

En las empresas

2.- De acuerdo con lo visto en ésta primera unidad de competencia describe para qué sirve la administración.

3.- Investiga la definición de la administración y sus características de 3 diferentes autores (no incluir a los vistos en la unidad).



Título del libro

Autor

Definición

Características

30

4.- Explica a través de un mapa conceptual las cuatro etapas del proceso administrativo.



Caso Práctico

Visita el Museo Virtual de Antropología e Historia. Ciudad de México y analiza lo siguiente:



1. Estudia los antecedentes históricos por lo que ha atravesado la Administración.
2. Analiza las Etapas Históricas de la Administración, y las características de las relaciones de trabajo y las formas de organización social y económica en cada etapa.
3. Realiza una reflexión sobre lo analizado.



Autoevaluación

Instrucciones: En el paréntesis de la derecha, escribe una *V* si el enunciado es verdadero o una *F* si es falso.

32

1.- La administración es el proceso de coordinación de recursos para lograr la máxima productividad, calidad, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de la empresa.	()
2.- La productividad es la relación entre la cantidad de insumes necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.	()
3.- Son algunos elementos del concepto de administración: objetivo, eficacia y trabajo en equipo.	()
4.- El proceso administrativo está compuesto por la planeación, dirección y control.	()
5.- La competitividad y el éxito en la consecución de objetivos de una empresa no requiere del proceso administrativo.	()
7.- En la fase de la dinámica se encuentra la planeación y el control.	()
8.- En la fase dinámica del proceso administrativo se encuentra únicamente la dirección y control.	()
9.- Son algunas disciplinas técnicas de la administración la ingeniería industrial, contabilidad y la ergonomía.	()
10.- La universalidad de la administración se prueba también porque la aplicación de sus principios es válida únicamente para las empresas privadas y no para las instituciones públicas.	()



Bibliografía

1. Brook, A. *The Theory of Social Revolutions* (Nueva York: McMillan), p. 8-207 citado por Leonard D. White, *Introduction to the Study of Public Administration* (Nueva York: Macmillan Company, Fourth Edition, Third Printing, 1957), p. 2. (Traducción libre del autor.)
2. Calvin J. *Principios de administración pública* (El Salvador; Imprenta Nacional. Conferencias dictadas en el Centro de Capacitación sobre Administración Pública, editadas por la Dirección General de Personal, lomo I, Publicaciones del Ministerio de Hacienda de El Salvador, 1951), p.44
3. Charles, A. Beard. *Philosophy, Science and Art of Public Administration*, citado por Albert Lepawsky, *Administration, The Art and Science of Organization and Management*, A. Borzoi Book in Political Science, Alfred A. Knopf (Nueva York, 1955.) (Traducción libre del autor), páginas 660 y 661.
4. Charles A. Beard, *Public Policy and the General Welfare* (Nueva York: Rinehart and Company, 1941). Citado por Albert Lepawsky.op, *cit.*, p. 17. (Traducción y adaptación libre del autor.)
5. George, T. *Principios de administración* (México: CIA Editorial Continental S. A. de C. V.).Sexta impresión, 1982. p. 37 y 38
6. Herbert, A. Simón, D., y Víctor, A. *Administración pública*, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico (México: Editorial Cultura, 1956), p. 39.
7. Hotelling, H. *El método estadístico y la filosofía de la ciencia*. (Washington, D.C. Estadística, Journal of the Inter American Stalisical Instituto, vol. XVII, núm. 62, marzo de 1959), p. 20.
8. James J. *Dirección Administrativa Editorial* (México: Cia Editorial Continental S. A. de C. V.) Segunda impresión 1980, p. 254 y 255.
9. Jiménez, W. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México, F.C.E, 1990. p. 23-39.
10. Jiménez, J. *Teoría General de la Administración. La Ciencia Administrativa a la luz del Análisis Sistemico* (Madrid: Ed. Tóenos, 1975). p. 55 y 56.



11. Kliksberg, B. *El Pensamiento Organizativo, del Taylorismo a la Moderna Teoría de la Organización* (Buenos Aires: Depalma). 1973. p. 43.
12. Münch, L. *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 2da. Edición. México. Pearson, 2014. p. 3-12, 191-196.
13. Münch, L. *Administración. Gestión y organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 1da. Edición. México. Pearson. 2010. p. 214-217.
14. Münch, L. *Fundamentos de administración*. Edit. Trillas, 1994. p. 20, 23-37.
15. Roscoe, M. *Administración Pública y Cultura*, México. Herrero Hermanos, Sucs, 1era. edición, 1967. p.79



Unidad de Competencia II

“Revisar la evolución del pensamiento administrativo”

UNIDAD DE COMPETENCIA II	ELEMENTOS DE COMPETENCIA		
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes y Valores
“Revisar la Evolución del Pensamiento Administrativo”	<ul style="list-style-type: none">• Orígenes de la administración• Enfoque clásico• Enfoque basado en el comportamiento• Enfoque cualitativo• Enfoque contemporáneo	<ul style="list-style-type: none">• Conceptuación• Análisis• Diseño de soluciones• Creatividad• Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Receptiva• Analítica• Propositiva• Tolerancia• Perseverancia• Integración

DESARROLLO HISTÓRICO



Desde que el hombre apareció en la Tierra ha tenido la necesidad de trabajar en grupo para subsistir. En este sentido, la administración ha existido como una disciplina propiamente dicha, sino como un medio para coordinar los esfuerzos de un grupo y lograr objetivos comunes.

36

Asimismo, la administración ha contribuido en el desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con la mayor eficiencia, lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

Por otra parte, existe otro vocablo que se utiliza con cierta frecuencia en lugar de administración (y como traducción del inglés *management*) gestión. En general, administración y gestión significan lo mismo.

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define gestión como “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado”. Otra aceptación de gestión dice que es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización.

Para fines prácticos, se conceptualiza a la administración como sinónimo de gestión.

En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

Origen y evolución de la administración



Los grandes avances que disfrutamos en esta época, en cualquier ámbito, ya sea económico, tecnológico o científico, se relacionan con la administración.

El avance de la humanidad sería imposible de entender sin la existencia de esta actividad. A continuación se presentan algunos ejemplos de la administración a lo largo de la historia; cabe señalar que es un resumen general y simplificado.

37

Época primitiva

El hombre siempre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la *ley de oro* de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo.

En la época primitiva, cuando el hombre comenzó a trabajar en grupo, surgió de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requería de la participación de varias personas.

El descubrimiento de la agricultura origina la vida sedentaria y la necesidad de coordinar mejor los esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas; en consecuencia se aplicaron formas de administración en la agricultura.

Grandes civilizaciones (2150 A.C.-500 A.C.)

Con la aparición del Estado, el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto la sociedad se dividió en dos clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, obviamente exigían una administración más compleja.



En el código de Hammurabi se declaraba: “Si un albañil construye una casa y su trabajo no es correcto y la casa se derrumba matando al dueño, el albañil será castigado con pena de muerte.” Desde esta época es evidente la preocupación por obtener una máxima productividad.

38

Los proyectos de construcción requirieron de un gran número de hombres y una mayor especialización del trabajo; esta situación originó nuevas formas de organización, y el empleo de especificaciones y procesos de administración más eficientes.

Antigüedad grecolatina (500 A.C.-400 D.C.)

Sin duda Grecia, cuna de la civilización occidental, es un ejemplo claro del empleo de la administración. El avance en esta época se sustentó en la organización social, política, militar y económica. La administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico. Con la aparición del cristianismo surgieron nuevas formas de administración y es en ese año 325 cuando el concilio de Nicea establece la organización y lineamientos de la doctrina cristiana, y se crea el Imperio Romano de Occidente y de Oriente. La capital del Imperio se traslada a Bizancio y se establece el papado. Es precisamente la organización de la iglesia católica la que genera estructuras de administración que aún se aplican, y los principios de autoridad, jerarquía, disciplina y organización que prevalecen en la administración; de hecho, gran parte de los modelos de administración se fundamentan en las formas de organización de la iglesia y del ejército.

Edad media (400-1400)

En el transcurso del feudalismo las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del



señor feudal, quien controlaba la producción del siervo. Aparecieron los talleres, los gremios, y formas de organización y administración más complejas.

En esta época se hace patente la fuerte disciplina que requerían los aprendices en los talleres artesanales. Con el desarrollo del comercio proliferaron los pequeños talleres, y los comerciantes intervinieron como intermediarios entre el productor y el consumidor; empezaron a movilizarse entre diversas regiones, y surgió la necesidad de fijar especificaciones, suministrar muestras, garantías y otros medios para establecer el equivalente a la administración de aquella época. Una forma de organización para satisfacer estas nuevas condiciones fue la de los gremios, asociaciones que existieron en Europa desde el siglo XIII hasta el XVIII, y que prácticamente eran monopolios integrados por artesanos especializados en determinada actividad (tejedores, joyeros, escultores, etc.), que se organizaban en una determinada ciudad para comercializar sus productos. Los miembros del gremio se adherían a las normas administrativas, y estas regían la administración de los materiales, la naturaleza del proceso y el control del producto terminado.

Edad moderna: renacimiento y reforma (1400-1700)

Con el surgimiento del capitalismo comercial y el trabajo asalariado, se fortalecen los gremios y los talleres continúan funcionando como incipientes empresas. Los sistemas de administración y los estilos de liderazgo continúan con las características de la Edad Media.

Revolución industrial (1700-1900)

Diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en los



procesos de producción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que atendían directamente todos los problemas de la fábrica.

40

Durante la Revolución Industrial, con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó, y aparecieron los intermediarios de producción entre el dueño y el operario; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la administración. En esta etapa, para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición.

De esta manera, muchos autores consideran a la administración como un conjunto de técnicas que surgen con la Revolución Industrial, y como una disciplina de carácter eminentemente social, ya que se requiere trabajar de una manera más eficiente debido a la centralización de la producción en grandes fábricas.

Siglo XX

En este siglo se distinguió por el avance tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación y desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. A principios de este siglo surge la administración científica, cuyo creador Frederick Winslow Taylor postula cinco principios de administración; de ahí en adelante diversos autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, y surgieron múltiples enfoques y teorías conocidas como escuelas de administración, ya que esta disciplina adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa.

Taylor realizó grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial, y mejoró así la administración de la producción de bienes y



servicios; de hecho, es considerado como el padre de la administración y de la ingeniería industrial. Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos *aceptables* y *no aceptables*, lo que originó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas.

41

La utilización de métodos estadísticos en las labores de inspección, y la introducción de los gráficos de control por Walter Schewart en 1931, constituyeron un avance muy importante, pues no se trataba solamente de inspeccionar los productos ya fabricados, sino de evitar la fabricación de artículos defectuosos. También surgen múltiples enfoques y escuelas de la administración en el mundo.

Siglo XXI

Inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos, debido a las plantas robotizadas. Lo anterior provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad.

Unidad de Competencia III



“Identificar la fase de planeación del proceso administrativo”

UNIDAD DE COMPETENCIA II	ELEMENTOS DE COMPETENCIA		
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes y Valores
“Identificar la fase de planeación del proceso administrativo”	<ul style="list-style-type: none">• Fundamentos de la planeación y su concepto• La planeación estratégica y su proceso• Toma de decisiones gerenciales• Tipos de planes	<ul style="list-style-type: none">• Conceptuación• Análisis• Diseño de soluciones• Creatividad• Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Receptiva• Analítica• Propositiva• Tolerancia• PerseveranciaIntegración



Fuente: Imagen recuperada www.google.com/imagenes/ejecutivas

“Planear es tan importante como ejecutar. Para lograr eficientemente un resultado hay que planear antes de realizar. Para lograr mejores resultados planear y ejecutar deben coexistir y cooperar, con la planeación precediendo a la acción”.



Contextualización Unidad de Competencia III

44

¿Qué se verá en la presente unidad de competencia?



En la presente unidad de competencia el estudiante tendrá la oportunidad de conocer los mecanismos y herramientas más adecuadas aplicables a las organizaciones, con la intención de que se lleve a cabo la primera etapa del proceso administrativo: "*planeación*".



PLANEACIÓN

“PRIMERA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”

CONCEPTO

45

¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?

Por lo general la planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. *La definición de la situación futura y la selección del curso de acción integran una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación.* Adoptar estas decisiones y actos, significa aceptar como tipo de organización el esquema más racional para definir y concertar el futuro deseable⁵.

La planeación como técnica o instrumento *se encuentra destinada a adecuar y racionalizar el proceso de toma de decisiones.* Su éxito depende de la manera en que se enfrenten las limitaciones del proceso al recurrir al pensamiento creativo para seleccionar nuevas opciones de operación. En consecuencia, además de un instrumento de racionalización constituye un factor de objetivación y creación de alternativas en términos sociales.

De esta manera han de establecerse principios que coordinen las actividades actuales con las futuras y que permitan lograr los objetivos con mayor eficacia y eficiencia. En este sentido la planeación es eficaz porque racionaliza, prevé y facilita la creatividad, es decir, permite opciones de variables y recursos que coadyuven a una ampliación del proceso o sistema de planeación seleccionado, conforme a los requerimientos de cada empresa u organización.

⁵ Miklos. T. *Planeación Interactiva. Primera reimpresión. 1999, p. 13-14.*



Como instrumento, *la planeación se convierte en un factor gradual de cambio que debe crear las condiciones para afectar el presente y comprometer el futuro.*

A nivel técnico, puede definirse la planeación como aquella actividad que pretende formular objetivos y metas, determinar los medios (o recursos) necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas a implementar eficaz y eficientemente los medios para la consecución de los objetivos. Aún a este nivel, debe distinguirse un programa de un plan, ya que el primero se deriva de este último; un programa generalmente retoma una meta del plan como su objetivo, determina los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, define los métodos de trabajo a emplear, fija la cantidad y calidad de los resultados esperados y determina la localización espacial de las obras y actividades. Un proyecto, a su vez, es una derivación del programa.⁶

La planeación es anticiparse a los hechos futuros, pero también es decir sobre situaciones actuales que presentan alternativas para toma de decisiones. Aunque existen diversos enfoques respecto a lo que significa esta forma de prevenir el futuro, lo relevante del fenómeno es que existe una comprensión generalizada respecto a los actos planeados, al objetivo o necesidad de planear y en la medida que el hombre ha observado que el planear la empresa antes y después de su estructuración conduce positivamente a la obtención de resultados.

Planear es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define.

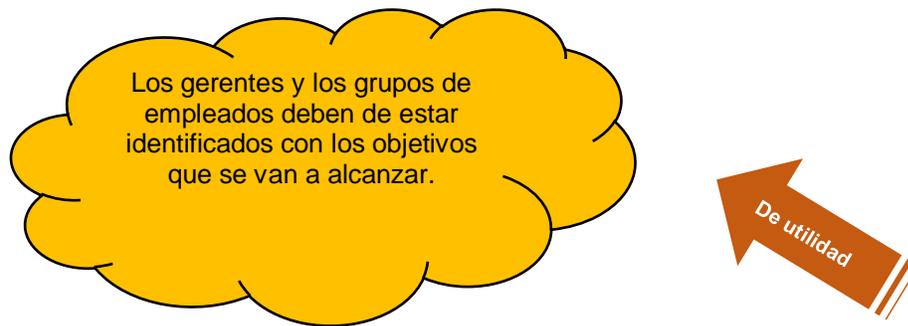
⁶ Ballana, A. y Castillo A. *Ensayo de un diccionario de política y de administración pública*. 1995. p. 218.



La planeación por lo tanto, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo necesario para su conclusión.

47

Por lo tanto, la planeación es, hacer que ocurran cosas que de otro modo, no habrían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso Anthony afirma que planear, consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro⁷.



Importancia de la planeación

En el pasado los negocios prosperaban sin preocuparse el empresario por la planeación. La situación ha cambiado debido a que cada día éstos se hacen más complejos, lo cual ha originado que se considere indispensable la planeación, para asegurar el futuro de una empresa.

⁷ Reyes A. Administración moderna. 8^a Reimpresión Edit. Limusa 1999. p. 244.



Planear es tan importante, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es, hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar.

El objetivo no se lograría si los planes no lo detallaran para ser alcanzado. Todo control sería poco efectivo si no se comparara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas. Planear es tan importante como hacer, porque:

48

a) Hace posible la utilización de actividades en forma ordenada y con un propósito. Todos los esfuerzos van dirigidos hacia los resultados que se desean y se obtiene con ello una eficiente sucesión de ellos.

b) Se disminuye la condición de tal manera que se consigue la integración de una gran fuerza, moviéndose armoniosamente hacia la meta predeterminada.

c) Las actividades se coordinan de tal manera que se consigue la integración de una gran fuerza, moviéndose armoniosamente hacia la meta predeterminada.

d) Se reduce el trabajo improductivo.

e) Se reducen los costos y se estabiliza la empresa.

La planeación es esencial, pero existen limitaciones prácticas para su uso; una de ellas consiste en que en muchas ocasiones no le es posible contar con datos precisos con relación al futuro y, como ya lo dijimos anteriormente, tampoco el gerente puede pronosticar lo que sucederá en lo futuro y sólo mediante correcciones posteriores podrá acercarse a la premisa establecida⁸. Ver Esquema 2.1.

⁸ Mercado H. *Administración aplicada. Teoría y práctica*. Edit. Limusa. 1997. 7ª. Reimpresión. p. 130-131.



Actividades en forma ordenada

Reducción de trabajo

Actividades coordinadas

Reducción de costos

Integración de fuerzas

Esquema 2.1: Importancia de la planeación

Fuente: Elaboración propia

La planeación estratégica y su proceso

Con base en la situación actual y los retos futuros de las organizaciones, se seleccionó el ejercicio de la planeación como instrumento fundamental, cuyo propósito será ordenar, racional y congruentemente, el conjunto de acciones que deban ejecutarse para cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

¿Cuáles son los principios de la planeación estratégica?

La planeación estratégica, se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro". Consiste fundamentalmente en el diseño de un porvenir deseable y la selección o creación de alternativas para lograrlo.

Los principios de la planeación estratégica son seis (ver la Figura 1.4); principio prospectivo; principio participativo; principio sistemático; principio de continuidad; principio estratégico; y, principio holístico⁹.

⁹ Miklos. T. *Op. Cit.* p. 25-29.

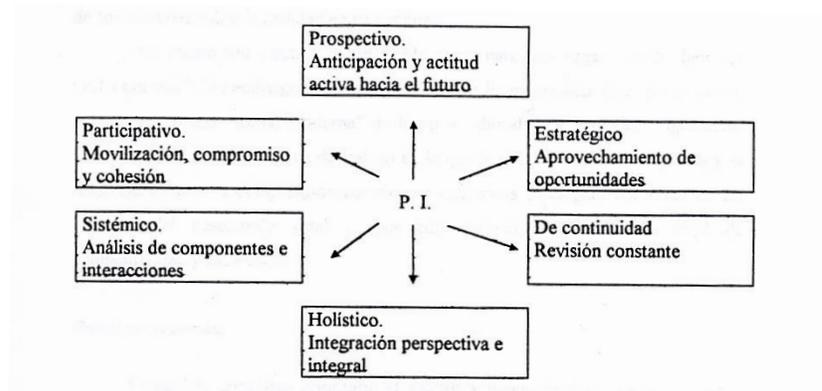


Figura 1.4: principios de la planeación estratégica

Fuente: Planeación Interactiva. Primera reimpresión. Miklos, T.

Principio prospectivo: Se inicia a partir de considerar el futuro como horizonte abierto susceptible no sólo de ser diseñado sino también construido. En la planeación este estilo funciona a la inversa del procedimiento tradicional» ya que este último se inicia con la caracterización de los futuros factibles para después seleccionar el más adecuado.

Principio participativo: Este principio se encuentra bastante relacionado con el principio prospectivo del modelo de planeación interactiva, en virtud de que parte de ella necesidad de una visión comparativa del futuro, en donde se motiva a los involucrados a que conozcan y valoren la relación entre lo que aquél realiza y lo que otros hacen, así como los efectos de sus acciones sobre la realidad en su conjunto.

Principio sistémico: El modelo considera prioritario el análisis y funcionamiento sistémico con el propósito de obtener un incremento en la eficacia y en la relevancia. En este sentido, cabe destacar que no se trata únicamente de conocer o consolidar los componentes de la organización, sino de enfatizar, dilucidar y valorar las actuales interacciones.



Principio de continuidad: Conlleva la presencia de actitudes dinámicas, creativas y sistemáticas. Implica la capacidad de aprendizaje del sistema y una adaptación constante hacia las nuevas demandas y requerimientos. Dado que los sistemas y su entorno se modifican constantemente, no existe ningún plan que conserve su valor con el tiempo. Por tanto, los planes deben actualizarse extenderse y corregirse frecuentemente si no es que continuamente.

Principio estratégico: En éste destacan dos aspectos básicos: información y sensibilidad. El primero engloba la necesidad de generar, analizar y circular información prioritaria y significativa, tanto en una perspectiva inmediata como de largo alcance. El segundo se refiere al nivel de sensibilidad no sólo para analizar las oportunidades sino para aprovecharlas y/o crearlas, rebasando la sola reacción coyuntural.

Principio holístico: Implica tanto la perspectiva global como la integridad e integración del sistema. La perspectiva global significa mirada sistemática, donde cada elemento con sus propiedades y comportamientos desempeñan un rol importante en un marco amplio. Es necesario enfatizar tanto el modo en que los casos interactúan como las circunstancias mismas, ya que la comprensión de las partes y su vinculación contribuyen a la comprensión del todo.

Los principios del modelo de planeación estratégica mantienen un alto grado de interdependencia, la cual deberá permear la operación. Ver Figura 1.5 sobre los cambios propuestos por el modelo de planeación interactiva.

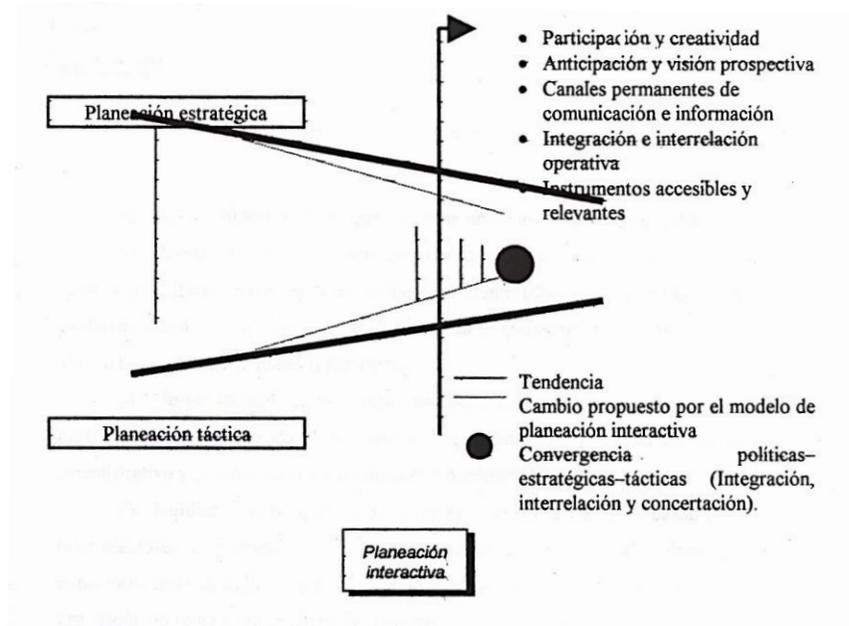


Figura 1.5: Cambios propuestos por el modelo de planeación interactiva

Fuente: Planeación Interactiva. Primera reimpresión. Miklos. T.

PROCESO DE PLANEACIÓN

El proceso de planificación se expresa como una estructura programática, la cual se deriva la estructura orgánica, se asignan recursos por actividad y se elabora el presupuesto por programas.

La investigación constituye la base de un diagnóstico, pronóstico y previsión, los cuales se consideran elementos primarios del proceso de planeación. El diagnóstico consiste en el análisis de la situación actual, así como de las causas de la misma, mientras que el pronóstico consiste en la proyección a futuro de las tendencias actuales. La previsión es un margen de seguridad que debe considerarse al hacer las proyecciones. Una vez elaborados el diagnóstico y el pronóstico, se plantean los objetivos y metas. Un objetivo es la expresión cualitativa de lo que se desea alcanzar, mientras que una meta es la expresión cuantitativa de los resultados esperados en un periodo específico de tiempo.



El siguiente paso es la determinación de las políticas y estrategias, así como de los medios para alcanzar los objetivos. Una política fija los límites entre los cuales se han de desenvolver las acciones; es un lineamiento o criterio de acción, que sirve como base o guía en el proceso de toma de decisiones y en la formulación de estrategias y programas específicos. Las políticas constituyen, en conjunto, el marco estratégico.

Ya definidas las políticas, se especifican actividades y tiempos de realización, ya que la elaboración del presupuesto por programas es un proceso inductivo que asigna recursos a partir de las actividades.

El presupuesto por programas es el elemento operativo de la estructura programática en el que se traducen a recursos financieros los recursos humanos y materiales requeridos por actividad, subprograma y programa.

Por último, una vez puesto en marcha el plan, se deberán evaluar y controlar continuamente las acciones y los resultados. Los criterios de evaluación pueden ser varios, tales como: tiempo, costo, calidad, cantidad, etc.¹⁰

La Figura 1.6 presenta un modelo de planeación, en el que pueden apreciarse en conjunto las etapas principales del proceso de planeación:

¹⁰ Ibid. p. 227-229.

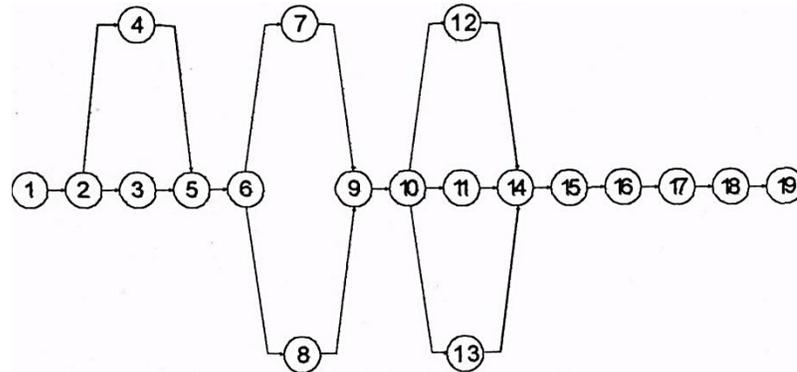


Figura 1.6: Modelo de planeación

Fuente: Planeación Interactiva. Primera reimpresión. Miklos. T.

Diagrama de un modelo de planeación

1. Decisión de elaborar un plan.
2. Análisis e investigación de las condiciones existentes.
3. Análisis de los resultados del diagnóstico y proyecciones futuras.
4. Formulación de objetivos y metas.
5. Plan.
- 6., 7., 8., 9. Formulación y evaluación de opciones (en este caso cuatro opciones).
10. Elaboración de un plan borrador.
11. Revisión del plan borrador por el organismo planificador.
12. Revisión por la comunidad
13. Revisión y aprobación por los sectores sociales
14. Aprobación del plan por el organismo planificador
15. Adopción del plan.
16. Decisión máxima de adoptar el plan (aprobación del plan por decreto).
17. Puesta en práctica del plan.
18. Evaluación.
19. Control.

Nota: en este esquema, la retroalimentación es una constante.



El trabajo de planeación es una actividad que depende del tipo de empresa y de las personas que la dirigen. Sin embargo, la mayor parte del trabajo planeado se ejecuta considerando las siguientes etapas.

TIPOS DE PLANES

La planeación puede darse en tres planes básicos: políticas, procedimientos y programas. Sin embargo, también se incluyen los pronósticos y presupuestos, los cuales son más bien tipos de programas valiosos como instrumentos de control¹¹. Estos planes podemos agruparlos en la siguiente clasificación, ver la Figura 1.7.

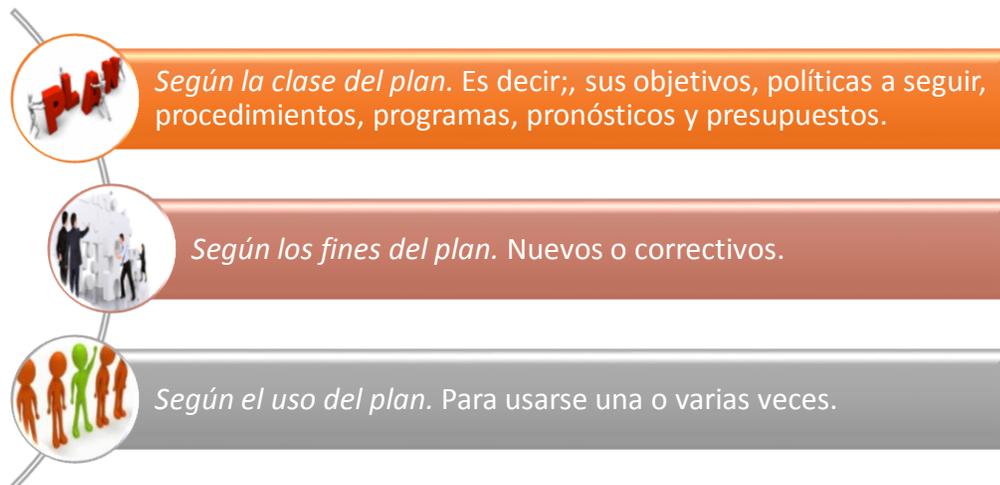


Figura 1.7: Agrupación de planes

Fuente: Elaboración propia

Clasificación de la planeación

Cuando la planeación abarca toda la empresa, integrando todos los planes de la organización, se clasifica de la siguiente manera, ver Esquema 2.3.

¹¹ Ibid. 144-145.



Esquema 2.3: Clasificación de la planeación

Fuente: Elaboración propia

1.- Planeación estratégica

El planeamiento estratégico o a largo plazo, el segmento más amplio es el campo del gerente general y de los funcionarios más importantes de la administración, quienes normalmente cuentan con la ayuda, en las grandes empresas, de una plana mayor. Este grupo lleva a cabo el tipo de planeamiento que debe considerarse como central en el proceso de administración y que puede describirse en la siguiente forma: la administración se enfrenta a un medio ambiente que incluye factores como el gobierno, la competencia, los clientes, los proveedores, los vendedores, los empleados y los acreedores. La administración debe obtener ciertos recursos de personal, finanzas, capital y tecnología para emplearlos en su gestión. Como siguiente paso la administración establece una organización, planes y controles para asignar de una manera eficaz los recursos de la empresa en relación con el medio ambiente.

Finalmente, la administración obtiene la información necesaria para determinar la efectividad con la *que* está utilizando sus recursos en relación con el medio. (De hecho la información es importante en cada una de las fases del proceso).



El planeamiento estratégico o a largo plazo constituye claramente una responsabilidad del nivel máximo de la administración. Si bien es cierto que con frecuencia se usan indistintamente los dos términos, cada uno de ellos tiene características únicas. El planeamiento a largo plazo puede utilizarse simplemente para referirse al alto grado de previsión y perspicacia *que* se espera de un administrador eficaz. El planeamiento estratégico es un término más específico que se refiere a la serie de actividades que llevan a cabo los administradores, principalmente para evaluar la situación de la compañía dentro del medio y para determinar cómo podrían asignarse los recursos en la situación actual y en aquella que es posible alcanzar.

Todas las organizaciones tienen una estrategia. Aun cuando la adecuación entre los recursos de la organización y su medio ambiente puede o no estar explícitamente desarrollada, o pueda existir o no una buena adecuación, las características de la misma pueden ser descritas para cualquier organización.

Como ya se indicó anteriormente, es posible observar la estrategia de una organización como el estado de los *medios fundamentales* que utiliza, sujeto a un conjunto de restricciones *ambientales*, para tratar de lograr sus objetivos.

De aquí se deducen cuatro componentes de la estrategia de una organización:

1. Dominio. Es el grado de interacción presente y planeado de la organización con su ambiente.
2. Desarrollo de recursos. Comprende el nivel y los patrones de comportamiento pasados y presentes de desarrollo de los recursos y habilidades de la organización que asisten en el logro de los objetivos y metas. También es llamado, competencias distintivas.



3. Ventajas comparativas. Las posiciones únicas que la organización logra a través del patrón de uso de sus recursos y/o sus decisiones de dominio.

4. Sinergia. Los efectos conjuntos que persigue la organización con el uso de sus recursos y/o sus decisiones de dominio.

Se diferencian, así, tres niveles principales de estrategia organizacional:

58

2.- Planeación táctica

El planteamiento táctico, que es la mediana entre el planteamiento intensivo y el extensivo, abarca de uno a dos años y se relaciona con una serie de tácticas o programas por virtud de los cuales los gerentes de líneas intentarán cumplir la estrategia de la corporación. Con frecuencia el planteamiento táctico se manifiesta en un programa de administración por objetivos.

Programación: Las actividades intencionales suponen, ante todo, un plan, un proyecto o programa.

Estas tres palabras participan de una conceptualización dinámica, de acción proyectada hacia el futuro. Todas implican previsión. Idea de un resultado a obtener mediante el empleo de procedimientos racionales.

La programación es una actividad de carácter administrativo que se deriva del proceso de planeación y tiene por objeto preparar y ordenar las actividades que realizan las diversas unidades de la administración, tomando en cuenta el tiempo, los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros disponibles. De esta actividad resultan los programas que incluyen los calendarios de ejecución de trabajos de aplicación de recursos.



Esta ayuda a obtener mejores resultados en la selección y cumplimiento de los objetivos, ya que permite unificar las necesidades del gobierno y la administración estableciendo un orden para su atención.

59

La programación es consecuentemente, la presentación detallada de las acciones que el gobierno, a través de sus unidades administrativas, pretenden llevar a cabo durante un tiempo determinado, vinculándolas a la asignación de los recursos necesarios para su ejecución.

La programación es una herramienta muy importante que deberán utilizar las unidades administrativas para cumplir con los objetivos propuestos por los planes aprovechando al máximo el dinero, materiales, equipo y recursos humanos disponibles. Mediante ella se puede organizar mejor el trabajo; así mismo, durante su realización se tiene puntos de comparación entre lo previsto y lo ejecutado, pudiéndose identificar las fallas y tomar las medidas correctivas para su mejor cumplimiento.

La programación sirve para tener una visión clara de todos los aspectos que se deberán considerar para realizar una serie de actividades para la formulación de presupuestos, de esta manera nos permitirá:

- Determinar en base a las necesidades existentes, las actividades de un periodo determinado.
- Definir específicamente las acciones, obras y servicios necesarios para el periodo que se va a programar.
- Organizar, priorizar y evaluar las acciones, obras y servicios conforme a los objetivos establecidos, para determinar las necesidades más urgentes.



- Indicar el nivel financiero, que realizará o apoyará las acciones» obras y servicios programados.
- Hacer responsables en la formulación de los estudios preliminares y en la realización, supervisión y control de las acciones, obras y servicios programados.
- Calcular el costo de las acciones, obras y servicios que se programen.
- Hacer la asignación de recursos financieros en forma adecuada y racional.
- Incorporar al personal en la realización de los programas, señalando su responsabilidad.

Para llevar a cabo una buena programación se debe atender a las siguientes características, para el logro de los objetivos:

- Debe ser integral, dado que abarca a todas las dependencias y unidades administrativas.
- Ser permanente, porque las actividades siempre deberán programarse para tener un orden y una racional asignación de recursos.
- Responder al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en los distintos planes.
- Ser flexible, ya que se puede adecuar a las circunstancias en el momento que se desee.
- Ser ordenada, ya que establece las acciones, obras y servicios a realizar sus requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros.
- Ser participativa, porque permite la integración de todos los participantes en la ejecución directa de los programas.



La importancia de la programación radica en que:

- Proporciona información e indica el estado de avance de actividades.
- Conserva un orden de actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Reconoce a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidades.
- Precisa los recursos que se necesitan.
- Reduce los costos.
- Guía a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Fija el tiempo de realización y terminación de las actividades.
- Incluye actividades que son únicamente necesarias.
- Evita la duplicidad de esfuerzos¹².

Para el autor Koontz Harold, los programas son: un conjunto de políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir recursos para emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en presupuestos.

Un programa prioritario puede requerir de muchos programas de apoyo como son: programas para la inversión, compra, repuestos, correcto uso, mantenimiento, capacitación del personal.

En los programas publicitarios debe preverse la adecuada promoción del nuevo servicio. Deben hacerse planes para el financiamiento. Todos estos programas

¹² Koontz, H. *Administración una perspectiva global*. 11va. Edición, México. 1998. p. 132.



demandan coordinación y oportunidad, ya que una falla en cualquier parte de esta red de programas de apoyo, representa demoras en el programa.

Para el autor Galindo Münch, conceptualiza la programación como:

62

Un esquema donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados con su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Así vemos que se pueden establecer programas que van desde un área general, como mercadotecnia, hasta actividades más detalladas como la publicidad de un producto.

La elaboración técnica de un producto debe apegarse al siguiente procedimiento:

- a. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- b. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades. Interrelacionar las actividades, es decir determinar qué actividades deben realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente y, por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
- c. Asociar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es la gráfica Grantt (bautizada con el nombre del autor que la desarrollo, Henry Laurence Gantt) Su uso e



interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera.

Un programa establece la ejecución completa de actividades. Las técnicas que se deben utilizar para elaborar un programa, son múltiples, aunque los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method), mejor conocido en nuestro medio como el Método de Ruta Crítica» son los más aconsejables.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con un grado de importancia y la su ejecución en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de cada actividad¹³.

Clasificación: Siguiendo el criterio establecido, los programas se clasifican en:

- **Tácticos:** Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, ejemplo: un programa de producción.
- **Operativos:** Son aquellos que establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

El programa operativo es mucho más específico que el táctico. La función de este último consiste en establecer el programa de un área de actividad, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con los establecido.

Es necesario aclarar que un programa no se da en un nivel estratégico, debido a que en dicho nivel se establecen lineamientos generales y no específicos.

¹³ Galindo, M. *Fundamentos de administración*. México. 1985. p. 91.



Un programa requiere demasiado tiempo para su formulación y, obviamente, el dirigente a ese nivel 46 no cuenta con tiempo para elaborarlo, además de que no conoce a fondo todas las actividades que se desarrollan en una empresa. No obstante, no hay que descartar la posibilidad de que se presente en este caso, todo depende de las características, magnitud y aspiraciones de la empresa.

64

En síntesis, los programas, ya sean tácticos y operativos, son parte de una estructura compleja y por lo tanto es necesario que se den a conocer y que se informen cada una de sus partes, ya que determinados programas se subordinan y afectan a otros, y todos se interrelacionan con el plan general de la organización.

Importancia: La elaboración de los programas es fundamental, debido a que:

- Suministrar información e indicar el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y; terminación de las actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos¹⁴.

¹⁴ Rodríguez, J. *Introducción a la administración con enfoque de sistema*. México. 3era Edición. 1998. p. 357.



3.- Planeación operativa

La planeación operativa consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender, las actividades deben realizarse en el tiempo que disponen para completarlas.

65

Es decir, a planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia¹⁵.

COMPONENTES TÉCNICOS DE LA PLANEACIÓN

Objetivos: Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen un plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa.

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, provee dirección.

La misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio.

La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de la empresa

¹⁵ Ibid. p. 359.



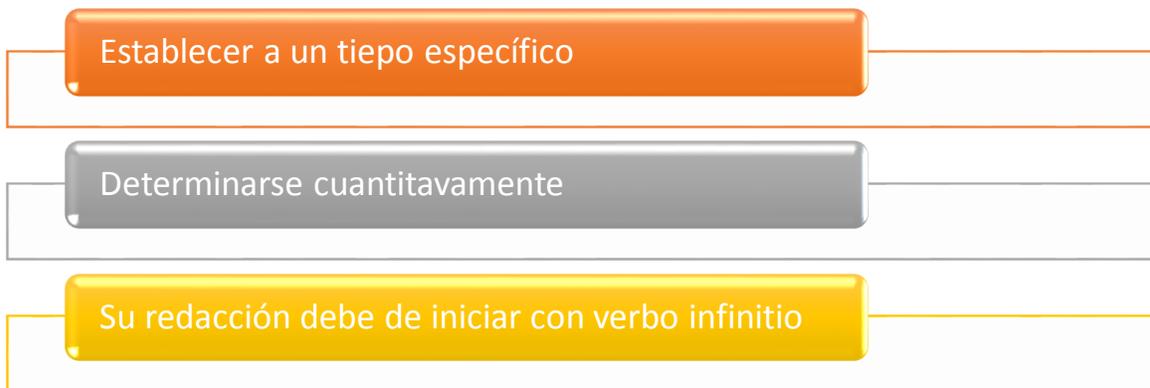
Una vez que se han establecido la filosofía, visión y misión, se determinan los objetivos que indicarán los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

★ Ejemplo:

66

“Lograr una utilidad neta del 30 millones de pesos durante los años 2015 y 2016”

Los objetivos deben de definir las siguientes características, ver el Esquema 2.4



Esquema 2.4: Características definidas

Fuente: Elaboración propia

En ocasiones existe discrepancia en cuanto a la diferencia entre objetivos y metas, esta situación proviene a partir de que la terminología ha sido traducida del inglés. Sin embargo, es conveniente aclarar que las metas en esencia son los mismos que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas por lo regular se determinan a corto plazo.



Políticas: Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes.

67

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

Las políticas son un recurso muy útil, ya que permiten comunicar de forma explícita, los principios básicos de la compañía para la toma de decisiones. Este proceso debe ser coherente con los objetivos globales de la empresa, es decir, las decisiones que se tomen deben ir orientadas a la consecución de las metas propuestas, de lo contrario, se habrá perdido todo el esfuerzo.

Es importante que las políticas empresariales afecten a toda la organización, ya que de ese modo se creará una cadena de trabajo orientado a cumplir las políticas y a trabajar por el objetivo común de la compañía. Esto les permite a los directivos medios elaborar planes concretos de acción orientados al cumplimiento de los objetivos empresariales.



Ejemplo:

“La empresa mejorará continuamente su rentabilidad”. Es una política que contiene el compromiso de mejorar la rentabilidad, la palabra que define el compromiso es: “mejorará”.

Es posible ampliarla:

“La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas.”

“No podemos seguir perdiendo clientes por problemas de Calidad”. La política asociada podría ser: “La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes”.

68

Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; es necesario siempre determinar fecha de inicio y de fin, debido a que los programas son finitos.

Son la calendarización de las operaciones con una conciliación de los recursos económicos y humanos.

★ Ejemplo:

El desarrollo del uso de la gráfica de Gantt, para programar las acciones correspondientes a la elaboración de un plan mercadológico en un periodo determinado, ver la Figura 1.8

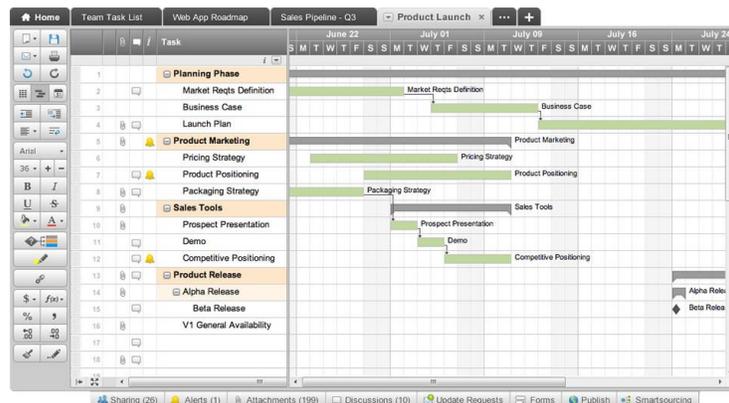


Figura 1.8: Gráfica de Gantt

Imagen recuperada de: <http://www.smartsheet.com/product-tour/gantt-charts>



Procedimientos: Se definen que son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

69

Según Melinkoff, R (1990), "Los procedimientos consiste en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores".

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Según Biegler J. (1980) " Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización".

★ Ejemplo:

En la Figura 1.9, se presenta el procedimiento para realizar actividades de integración contable a través de un Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales (ERP).

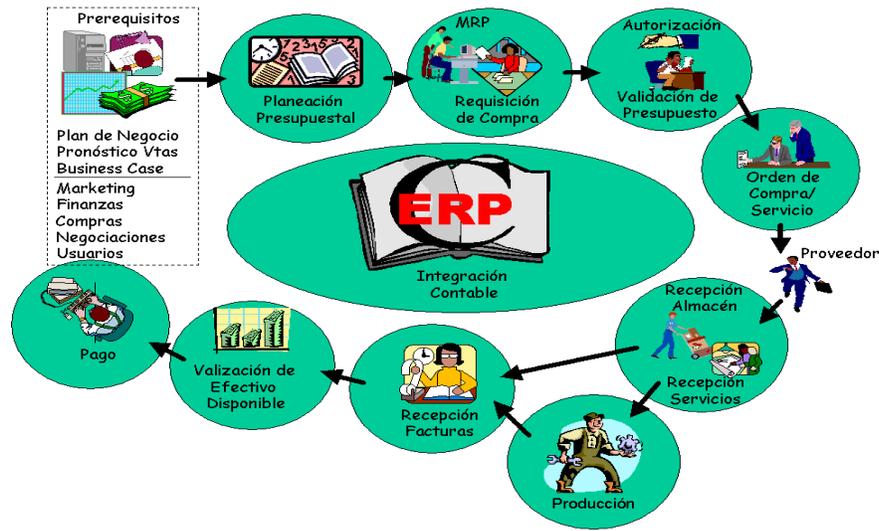


Figura 1.9: Procedimiento para realizar actividades de integración contable a través de un Enterprise Resource Planning

Imagen recuperada de: <http://serthinkblog.wordpress.com/category/erp/>

Presupuestos: Implican una estimación del capital de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos se calculan de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de los resultados obteniendo con anterioridad en la empresa. En su elaboración deben de participar los responsables de las áreas funcionales, departamentos y/o secciones involucradas.

El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico.

Un sistema presupuestal debe incluir:

- Presupuesto de operación.
- Presupuesto de capital
- Presupuesto financiero.



Ejemplo:

En la Figura 1.10 se presenta un presupuesto del manejo personal del dinero.

71

INGRESOS	Valor
Sueldo	\$ 5.000.000
Asesorías	
Pensiones	
Otros ingresos	\$ 500.000
Otros ingresos	
Otros ingresos	
Total ingresos	\$ 5.500.000
GASTOS	Valor
Hipoteca	\$ 400.000
Arriendo	
Cuota Vehículo	\$ 350.000
Alimentación	\$ 600.000
Servicios Públicos (Agua, Luz, Gas)	\$ 200.000
Gastos teléfono fijo	\$ 40.000
gastos Teléfono Móvil	\$ 80.000
Gastos TV cable	\$ 100.000
Pensión Colegio	\$ 400.000
Gastos mantenimiento vehículo	\$ 300.000
Seguros	\$ 100.000
Cuota Tarjeta Crédito	\$ 120.000
Impuestos	\$ 500.000
Entretención	\$ 200.000
Otros	
Otros	
Otros	
Otros	
Total gastos	\$ 3.390.000
Ahorro Total	\$ 2.110.000

Figura 1.10: Ejemplo de presupuesto

Imagen recuperada: <http://www.manejatusfinanzas.com/>

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

A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos¹⁶.

- 1.- Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.
- 2.- Conceptualización del plan global rector que determina los grandes objetivos y las directrices hacia el segmento del mercado que se pretende, así como la táctica para lograrlo a un plazo determinado.

¹⁶ Münch, L. *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Edit. Pearson. 2010. P. 45-48.



★ Ejemplo:

Para el objetivo: “Incrementar las ventas 1 millón de dólares anual en el tercer trimestre del año 2014”, se podría plantear las siguientes estrategias de mercadotecnia: “*Desarrollar campaña publicitaria a través de redes sociales*”.

72

Sin embargo para que el proceso sea completo, se debiera plantear una táctica para que fuera de la siguiente manera:

Objetivo:

“Incrementar las ventas 1 millón de dólares anual en el tercer trimestre del año 2014”

Estrategia:

“Desarrollar campaña publicitaria a través de la televisión”.

Táctica:

“Transmitir un comercial con una duración de 2 minutos en las dos principales televisoras de México, en un horario estelar de 7 a 9 am y 9 a 10 pm (lunes a viernes) resaltando las principales características del producto”.

“Transmitir pequeños spots publicitarios dentro de los programas estelares (telenovelas) formando parte de la trama desarrollada, con los principales actores”.



Con lo anterior se puede decir lo siguiente:



- Objetivo: Es el enunciado que determina **a dónde** se quiere llegar
- Estrategia: Es el enunciado que responde el **qué** se realizará para lograr el objetivo.
- Táctica: Es el enunciado que responde **cómo** se ejecutara la acción que define la estrategia.



Resumen

74 En la presente competencia titulada “Identificar la fase de planeación del proceso administrativo”, se trataron los principales temas que atañen a la planeación como primera etapa del proceso administrativo, destacando su definición y la importancia que tiene en el desarrollo de los proyectos empresariales, las funciones administrativas y operativas que deben de establecerse en las empresas.

Importante resultar recordar que las acciones que se deben de ejecutar en esta primera etapa se crean a través de las herramientas o elementos que implantan las tareas que tendrán que llevarse a cabo en las siguientes etapas.

El reconocimiento del establecimiento de los objetivos como el camino a seguir para el logro del cumplimiento de lo planeado a través de la instrumentación de estrategias y tácticas, permiten direccionar los planes a seguir; la implementación de la necesidad de fundamentar políticas, programas de seguimiento empresariales y los presupuestos que manifiestan las etapas de los proyectos a desarrollar, son todos aquellos que generan la consecución de las actividades que se desprenden del proceso administrativo.



EJERCICIOS DE REFUERZO

1.- Anota tres conclusiones sobre lo que aprendiste en esta primera etapa del proceso administrativo “planeación”.

1.-
2.-
3.-

2.- Elabora un cuadro resumen sobre los principios de la planeación.

Principio	Explicación
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	



3.- Explica a través de ejemplos la planeación estratégica, táctica y operativa.

Planeación Estratégica
Planeación Táctica
Planeación Operativa

76

4.- Explica la manera en la que se puede incluir en tu vida personal a la planeación.



Caso Práctico

Caso 1:

Realiza lo siguiente:

- a. Elabora un mapa conceptual que detalle las etapas y/o los elementos del proceso de planeación de una empresa que se encuentre dentro de tu localidad o bien de tu universidad.
- b. Con la información obtenida desarrolla un texto del tipo de herramientas más utilizadas dentro de la empresa seleccionada, justifica el uso de cada herramienta.



Autoevaluación

Instrucciones: En el paréntesis de la derecha, escribe una *V* si el enunciado es verdadero o una *F* si es falso.

78

1.- La técnica lluvias de ideas es un procedimiento que consiste en reunir un grupo de personas interesadas en solucionar un problema en particular. El lugar ideal para realizar esta técnica es un salón, donde el problema puede escribirse en el tablero para que todos lo vean.	()
2.- La estrategia es el camino a seguir para lograr cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.	()
3.- Los componentes de las tácticas implica una estimación del capital de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.	()
4.- Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras.	()
5.- Los tipos de planes son de clases, fines y uso.	()
7.- La planeación es la segunda etapa del proceso administrativo que se encarga de organizar y dirigir los recursos de empresariales.	()
8.- Son los elementos básicos de la planeación estratégica: estudiar la empresa, evaluar el medio ambiente, fijar objetivos y determinar las estrategias a seguir.	()
9.- Un factor importante que se debe considerar al seleccionar una herramienta de toma de decisiones es su grado de confiabilidad, para sirven los métodos cualitativos.	()
10.- El principio de la flexibilidad todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.	()



Bibliografía

1. Ballana, A. y Castillo A. *Ensayo de un diccionario de política y de administración pública*. 1995. p. 218.
2. Boyona, A. y Castillo A. *Ensayo de diccionario de política y de administración pública*. 1995. p. 222-224, 227-229.
3. Galindo, M. *Fundamentos de administración*. México. 1985. p. 91.
4. Koontz, H. *Administración una perspectiva global*. 11va. Edición, México. 1998. p. 132.
5. Mercado, S. *Administración aplicada, Teoría y práctica*. 7ª. Reinscripción. Edit. Limusa 1997. 144-145, 130-131, 155-157
6. Miklos. T. *Planeación Interactiva. Primera reimpresión*. 1999, p. 13-14, 25-29
7. Münch, L. *Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos*. Edit. Pearson. 2010. P. 45-48.
8. Reyes A. *Administración moderna*. 8ª. Reimpresión Edit. Limusa 1999. p. 244.
9. Rodríguez, J. *Introducción a la administración con enfoque de sistema*. México. 3era Edición. 1998. p. 357 y 359.



Unidad de

80

Competencia IV

“IDENTIFICAR LA FASE DE ORGANIZACIÓN Y
EJEMPLIFICAR LA FASE DE INTEGRACIÓN DE
PERSONAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”

UNIDAD DE COMPETENCIA III	ELEMENTOS DE COMPETENCIA			
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes y Valores	
“Identificar la fase de organización y ejemplificar la fase de integración de personal del proceso administrativo”	<ul style="list-style-type: none">• Fundamentos de organización y su concepto• estructura vertical• Estructura horizontal• Elementos clave del diseño organizacional• Concepto de integración de personal• El proceso de integración de personal (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, promoción, separación)• Bolsas de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Conceptuación• Análisis• Diseño de soluciones• Creatividad• Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Receptiva• Analítica• Propositiva• Tolerancia• Perseverancia• Integración	



Fuente: Imagen recuperada www.google.com/imagenes/ejecutivas

“Las organizaciones tienen muchas repercusiones en nuestra existencia, nuestro nivel de vida y nuestro futuro. Como las organizaciones perduran en el tiempo, nos ayudan a conocer nuestro pasado, presente y futuro. Las organizaciones, formales e informales, tienen planes y metas. El grado en que las organizaciones puedan alcanzar sus metas dependerá del desempeño gerencial; de la eficacia y la eficiencia de los gerentes.”

Contextualización Unidad de Competencia IV

82



***¿Qué se verá
en la presente
unidad de
competencia?***



En la presente unidad de competencia, el estudiante tendrá la oportunidad de concebir a la organización como parte del proceso administrativo, de tal manera que tenga las herramientas adecuadas para detectar los tipos de organización, los propios procesos que se determinan y desarrollan en ésta etapa, así como el conocimiento de las técnicas aplicadas a la organización.



ORGANIZACIÓN

“SEGUNDA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”

CONCEPTO

83

¿QUÉ ES LA ORGANIZACIÓN?

Se dice con frecuencia que las personas capaces pueden hacer operar cualquier patrón de organización. Incluso algunos aseguran que la indefinición en la organización es algo bueno en el sentido de que obliga al trabajo en equipo, siempre y cuando conozcan los roles que van a desempeñar en cualquier operación y la forma en que sus roles se relacionan con los demás. Esto es; tan cierto en los negocios como en el gobierno, al igual que en el fútbol o en una orquesta sinfónica. El diseñar y mantener estos sistemas de roles es básicamente la función gerencial de la organización.

“*Organización*”, es una palabra que muchas personas usan en forma muy imprecisa. Algunos dirían que incluye todo el comportamiento de todos los participantes. Otros la compararían con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otros más harían referencia a una empresa, como United States Steel Corporation o la Secretaría de la Defensa Nacional, como una organización. Su embargo, para la mayoría de los gerentes, el término organización implica una estructura intencional formalizada de roles y puestos¹⁷.

La palabra organización viene del griego, organización, que significa instrumento. Pero quizás ilustra mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra, organismo. Esto implica necesariamente:

¹⁷ Koontz, Op. Cit. p.141-142.



a) Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.

b) Unidad funcional. Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.

84

c) Coordinación y autoconstrucción. Precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes; pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayuda a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

Terry define a la organización afirmando que es ,el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, Sheldon la considera como ,el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal forma que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles, Beechier, Carmichael y Sarchet la definen como ,la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos, Koontz y O'donnell mencionan: Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos... y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa, Petersen y Plowman dicen: ,es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos, Litterer señala: ,es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas, entonces organización se define así, “organización es la estructuración técnica 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 señalados¹⁸.

A manera de resumen: organización se usa en forma muy imprecisa. La organización formal es la estructura intencional de roles. La organización informal es una red de relaciones personales, sociales que ni están establecidas ni son requeridas por la autoridad formal, sino que se producen en forma espontánea¹⁹.

85

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos de la organización como segunda etapa del proceso administrativo son aquellos que se deben cumplir en aras a que la empresa sufra cambios alternativos a bien del proyecto a desarrollar para el cumplimiento de lo planeado, el Esquema 3.1 hace referencia a los objetivos a cumplir²⁰.

¹⁸ Reyes P. *Op. Cit.* p.276-277.

¹⁹ Koontz, H. *Elementos de la administración.* 1993. p.158.

²⁰ Robbins, S. *Administración* 1996. p. 335.

Divide el trabajo a realizar en puestos y departamentos específicos

86

Asigna las tareas y responsabilidades asociadas con los puestos individuales

Establece relaciones entre individuos, grupos y departamentos

Coordina las diversas tareas organizacionales

Coordina las diversas tareas organizacionales

Conjunta puestos en unidades

Asigna y utiliza los recursos organizacionales

Establece líneas de autoridad formales

Esquema 3.1: Objetivos de la organización

Fuente: Elaboración propia

Importancia de la Organización

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.



- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

87

Pasos esenciales en el proceso de organizar

- Identificar las funciones, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos principales de la organización.
- Definir las funciones con sus correspondientes deberes en términos de la descripción de las diferentes clases de cargos que existirán dentro de la organización.
- Preparar el manual de normas y procedimientos para la ejecución de las actividades a realizar por las personas que ocupen los cargos.
- Identificar y cuantificar los recursos materiales necesarios para la ejecución de las actividades.

Conseguir y acondicionar el área física para los funcionamientos de la organización.

- Seleccionar al personal adecuado para cubrir los cargos.
- Preparar el manual de la organización y el manual descriptivo de las clases de cargos, con las funciones, tareas y actividades a realizar por las personas que los ocupen.
- Preparar el organigrama funcional de la organización que muestre las distintas actividades o funciones a realizar por la institución.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

88

Según Idalberto Chiavenato, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización, para tal efecto en el Esquema 3.2 se observan los tres diferentes tipos de organización que existen.



Esquema 3.2: Tipos de organización

Fuente: Elaboración propia

Teniendo esto en cuenta, se puede decir que las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones.

1.- Según sus fines: Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Éstas se dividen en:

1. *Organizaciones con fines de lucro:* Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.



2. *Organizaciones sin fines de lucro*: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

★ Ejemplo:

89

El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. forman parte de este tipo de organizaciones.

2.- Según su formalidad: Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

1. *Organizaciones formales*: Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Este *tipo de organizaciones* (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- *Organización Lineal*: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados.
- *Organización Funcional*: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas



organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones.

- *Organización Línea-Staff*: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo [1].

2. *Organizaciones Informales*: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización .

3.- Según su grado de centralización.- Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

1. *Organizaciones Centralizadas*: En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el misterio de hacienda.
2. *Organizaciones Descentralizadas*: En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.



★ Ejemplo:

- *Organizaciones con fines de lucro, formales y centralizadas*: Como las pequeñas empresas, cuyo principal objetivo es lograr un beneficio o utilidad. Para ello, tienen una estructura organizacional formal (aunque sea básica) y la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario (quién tiene la última palabra).
- *Organizaciones con fines de lucro, formales y descentralizadas*: Por ejemplo, las grandes corporaciones transnacionales que tienen entre sus principales objetivos el lograr un beneficio o utilidad, cuentan con una estructura y sistema organizacional formal y delegan a sus oficinas regionales la capacidad de tomar decisiones para responder oportunamente al mercado o a las condiciones sociopolíticas del país donde se encuentran, sin tener que solicitar autorización para ello.
- *Organizaciones con fines de lucro, informales y centralizadas*: Como ejemplo, podríamos citar a las microempresas (que suelen tener entre 2 y 10 empleados o familiares que trabajan realizando alguna labor), las cuales, suelen operar en la informalidad al no tener medios oficiales externos (como papeles que dan fe de su existencia ante el estado) e internos (como un organigrama). Sin embargo, tienen el objetivo de generar un beneficio o utilidad y son altamente centralizadas porque la autoridad recae sobre el propietario o jefe de familia.
- *Organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizadas*: El ejército, la policía, los ministerios y otras entidades del Estado, son claros ejemplos de este tipo de organizaciones.
- *Organizaciones sin fines de lucro, formales y descentralizadas*: Por ejemplo, las ONG's internacionales que delegan gran parte de la toma de decisiones a sus



oficinas regionales para que puedan responder con prontitud a las necesidades de su sector o campo de acción.

- *Organizaciones sin fines de lucro, informales y centralizadas:* Por lo general, son grupos de personas que por lo iniciativa de una persona considerada líder de opinión (a la cual siguen por su carisma y prestigio) se reúnen informalmente para realizar alguna actividad específica, como reunir regalos para obsequiarlos a niños pobres en navidad o reunir fondos para ayudar a una familia en dificultades económicas, etc.²¹

ESTRUCTURA VERTICAL Y HORIZONTAL

Organigrama: Es la representación gráfica que muestra cómo están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna de una institución o empresa.

Permite conocer la ubicación que se da de los distintos departamentos, secciones, oficinas, etc., que conforman la institución.

El organigrama describe gráficamente la división del trabajo que se establecerá y la relación que se dará entre las distintas áreas de actividades, a través, de líneas que representan los canales de supervisión coordinación y/o comunicación que existirá en la institución.

Clasificación de los organigramas

Los tipos de organigramas son: Vertical de tipo clásico, Horizontal e izquierda a derecha, Mixto, Circular o concéntrico, Escalar y Piramidal los cuales se representan en los Esquemas del 3.3 al 3.8.

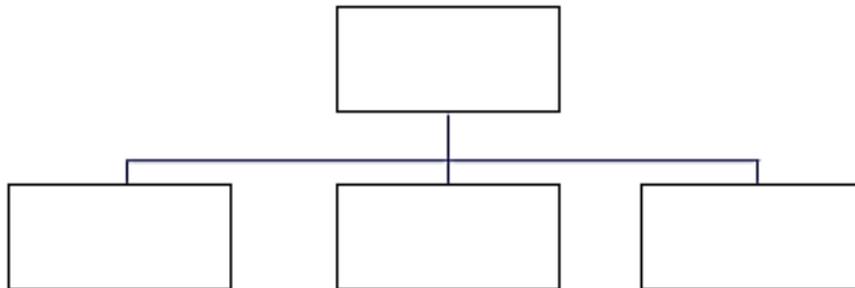
²¹<https://sites.google.com/site/tdadmonealtamirano/home/unidad4mecanicadelprocesoadministrativo/4-2-organizacion/4-2-2-proceso-de-organizacion-tipos-y-tecnicas-de-organizacion>.

Tipo de Organigramas

- ✓ Vertical de tipo clásico
- ✓ Horizontal e izquierda a derecha
- ✓ Mixto
- ✓ Circular o concéntrico
- ✓ Escalar
- ✓ Piramidal

De acuerdo a su disposición geométrica, los organigramas se adaptan al tipo de sistema organizativo que intentan representar entre los cuales se tienen:

- ✓ Vertical tipo clásico:

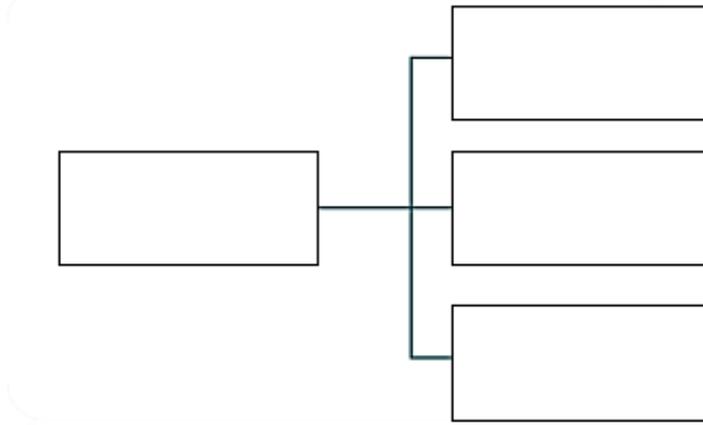


Esquema 3.3: Tipo Vertical Clásico

Fuente: Elaboración propia



✓ Horizontal e izquierda a derecha:

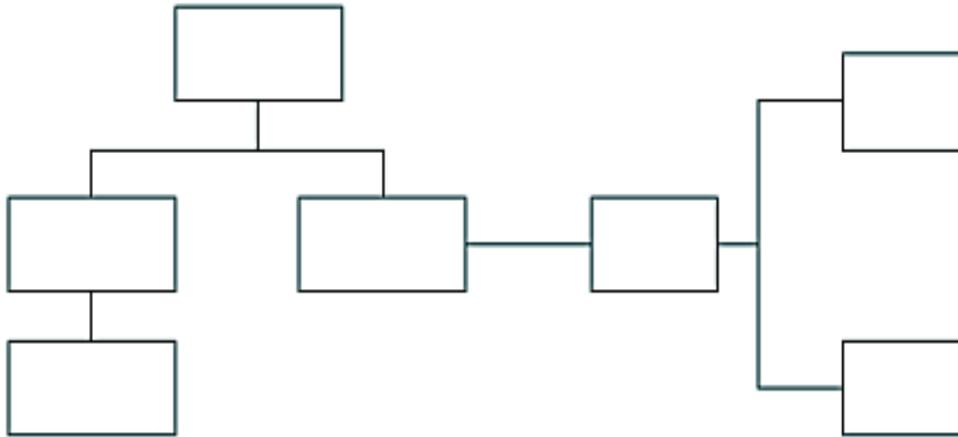


94

Esquema 3.4: Tipo Horizontal e izquierda a derecha

Fuente: Elaboración propia

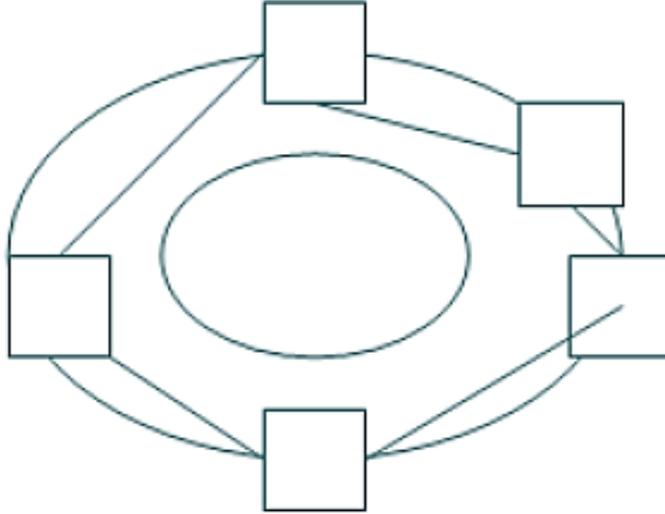
✓ Mixto:



Esquema 3.5: Tipo Mixto

Fuente: Elaboración propia

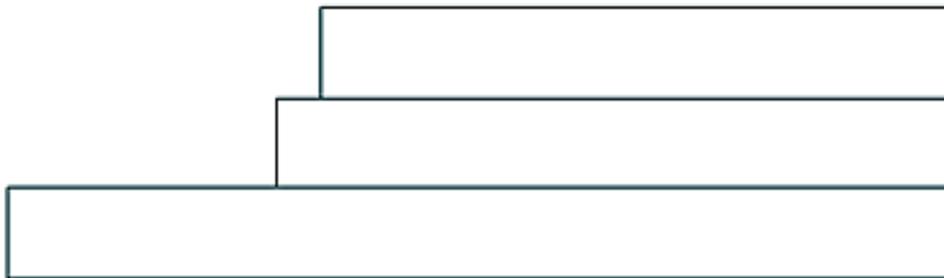
- ✓ Circular o concéntrico:



Esquema 3.6: Circular o concéntrico

Fuente: Elaboración propia

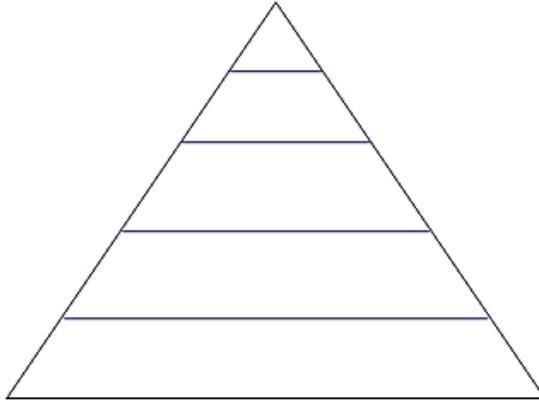
- ✓ Escalar.



Esquema 3.7: Tipo Escalar

Fuente: Elaboración propia

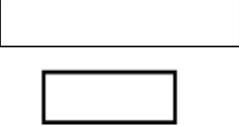
✓ Piramidal:



Esquema 3.8: Tipo Piramidal

Fuente: Elaboración propia

La simbología para elaborar diagramas se presenta en el Esquema 3.9:

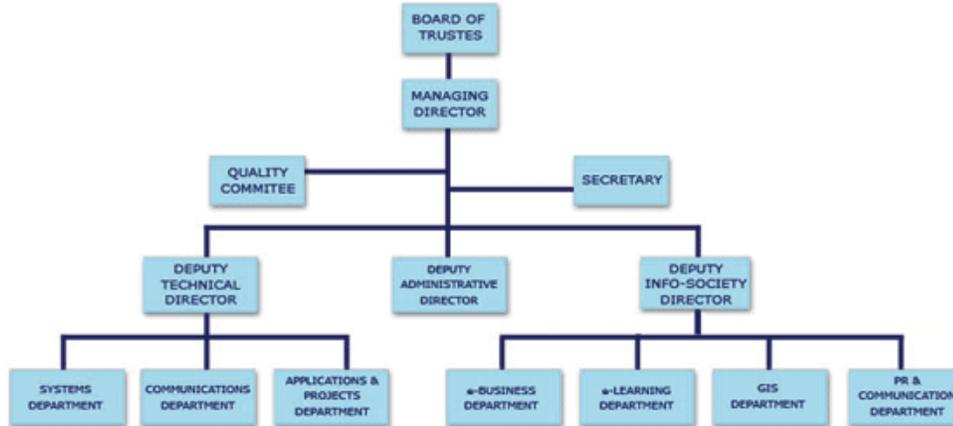
Nombre	Simbología	Significado
Rectángulos		Departamentos o divisiones de la organización que varían en importancia de acuerdo a su tamaño.
Líneas continuas Verticales		Líneas de mando de una división superior a una inferior.
Líneas continuas Horizontales		Indican la unión entre órganos de asesoría.

Esquema 3.9: Simbología para elaborar diagramas

Fuente: Elaboración propia

★ Ejemplo:

El Esquema 3.10 muestra un organigrama tipo vertical.

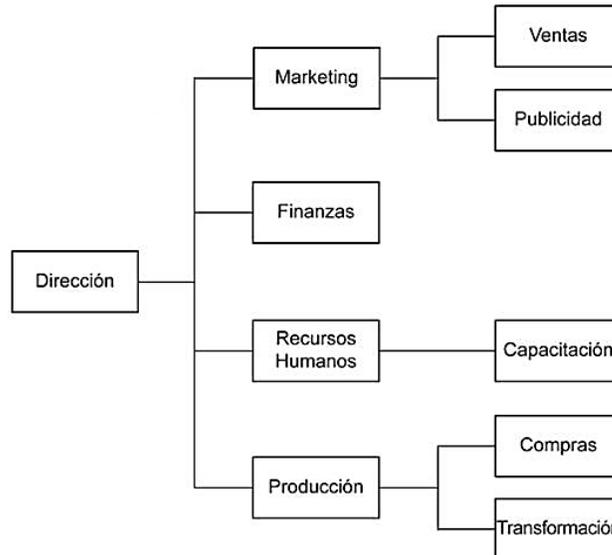


Esquema 3.10: Ejemplo de organigrama vertical

Fuente: Organigrama de empresas Enrique B. Frankling²²

★ Ejemplo:

El Esquema 3.11 muestra un organigrama tipo horizontal.



Esquema 3.11: Ejemplo de organigrama horizontal

Fuente: Organigrama de la Sánchez mueblería²³

²² <http://diana-unidad4torganizacin.blogspot.mx/2010/07/organigramas.html>.



2.- Integración

Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.

98

La administración tradicional concedía escasa o nula capacidad e importancia al elemento humano. Sin embargo, actualmente el elemento humano es el aspecto más importante, pues se ha tomado conciencia de que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos.

La integración de los recursos humanos es uno de los factores claves para lograr el éxito de cualquier organización, por lo que la integración de los recursos humanos incluye las siguientes etapas que se esquematizan en la Figura 4.6.

²³ http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Organigrama_horizontal.



Esquema 4.6: Etapas de la integración de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

1.- Reclutamiento: Consiste en obtener los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.



“Es hacer de personas extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella”.

¿Cuál es la importancia del reclutamiento y su finalidad?

Fuente: imagen recuperada
<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>

- Conseguir un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios.
- Contar con los RH disponibles en el momento oportuno.

100

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos; la capacidad de la empresa para atraer buenos candidatos depende de la reputación de la empresa, el atractivo de su ubicación, el tipo de trabajo que ofrece, etc..
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

Fases del reclutamiento:



**1º. FASE:
Requisición de
empleado (RE)**

**Documento que contiene toda
la información sobre la vacante
a cubrir.**

Fuente: imagen recuperada
<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>

**2º. FASE:
Análisis de las
fuentes de
Reclutamiento**

Analizar a dónde encontrar a
los empleados adecuados.



Fuente: imagen recuperada <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>



**3ª. FASE: Elección de los
medios de reclutamiento.**

Fuente: imagen recuperada
<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>



4ª. FASE:
Elección del contenido
del reclutamiento

Fuente: imagen recuperada
<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>

Las fases que se delimitan para desarrollar la mejor toma de decisión de selección del personal para ocupar una vacante dentro de las empresas²⁵.

2.- Selección: Es escoger, de entre los diversos candidatos, al idóneo para ocupar el puesto, auxiliándose de técnicas específicas.

Es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos del puesto. Ver Esquema 4.7.

²⁵ <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>



Esquema 4.7: Proceso de selección
Fuente: Elaboración propia

La sección del personal es una comparación entre cualidades de cada candidato con la exigencia del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces se hace necesaria la aplicación de técnicas de personal.

3.- Contratación: Es la fase donde se da a conocer formal y jurídicamente las obligaciones y derechos que tiene tanto la empresa con el trabajador como el trabajador con la empresa; regularmente se lleva a cabo a través de un documento validando fecha de contratación de inicio y finalización del mismo, tareas, responsabilidades, honorarios y todos aquellos aspectos que permitan contar con una adecuada relación entre el patrón y el empleado.



4.- Inducción y capacitación: Se coloca o ubica al nuevo empleado en su trabajo desde la presentación hasta la explicación de las funciones a desempeñar.

104 A cada empleado de nuevo ingreso se le proporcionará un Manual de Bienvenida. En virtud de que las experiencias iniciales que vive un trabajador en la institución van a influir en su rendimiento y adaptación; es de suma importancia considerar al proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo, por medio de cursos que deberá tomar sobre identidad universitaria.

El personal se mantendrá en programas de educación continua en donde se le preparará para conocer sobre identidad universitaria, sobre los planes, e información específica del espacio en el que labora, sobre la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, plan de carreras, evaluación del desempeño.

Objetivos de la inducción: Con el proceso de inducción se busca:

- Ayudar a los nuevos empleados de la institución, a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la institución, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos empleados a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral. El proceso de inducción se hace necesario porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido posible al nuevo ambiente de trabajo²⁶.

²⁶ Guzmán, I. *Capacitación y desarrollo de personal*. México Editorial Trillas, 1989 p. 215



La capacitación permite proporcionar al empleado una adecuada preparación técnica afín de que logre un desempeño y un incremento de sus capacidades que redunden en la máxima eficiencia del trabajo. La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual. En el Esquema 4.8, se observan los pasos para el proceso de capacitación de personal.



Esquema 4.8: Proceso de capacitación de personal

Fuente: Elaboración propia



Resumen

106

En la presente competencia titulada “*Identificar la fase de organización y ejemplificar la fase de personal del proceso administrativo*”, se destacó el concepto, importancia y los principios que permiten a la organización ser parte del proceso administrativo; se consideró el proceso de organización como base fundamental para contar con la oportunidad de establecer la estructura orgánica más eficiente y eficaz a través de roles con el objetivo de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos planteados en la etapa de planeación; de la misma manera se consideraron los tipos de organización existentes con la intención de que el lector reconociera de manera objetiva que cada trabajador realizara su función dentro del organismo con el mínimo de esfuerzo, el menor costo y el máximo rendimiento.

Por último se trataron las técnicas de organización que se aplican en las empresas, las cuales a través del desarrollo de organigramas y manuales administrativos permiten a las empresas ser más específicas en sus acciones dentro de su entorno tanto interno como externo.



EJERCICIOS DE REFUERZO

1.- Elabora y explica el organigrama general de una empresa, en caso de que no trabajes obtén los datos de tu escuela o de internet.

Organigrama:

Explicación: _____



Caso Práctico

Carlos Hernández es el encargado del Departamento de Administración y Contabilidad de la Fundación “Primero tu”, dedicada a la atención de ancianos. Carlos acaba de cerrar las cuentas anuales y se las ha entregado a la directora financiera de la empresa para que las supervise antes de cerrarlas definitivamente.

Karen Sánchez está contratada como auxiliar de clínica en la misma empresa citada. Karen necesita un día libre para acudir al notario a firmar la escritura de su casa y pide al jefe de Recursos Humanos permiso para faltar tres horas una mañana.

- a. Indica de forma clara y específica si las relaciones que se exponen son propias de la organización formal o informal de la empresa.



Autoevaluación

Instrucciones: En el paréntesis de la derecha, escribe una *V* si el enunciado es verdadero o una *F* si es falso.

110

1.- El propósito de la organizar es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos.	()
2.- El organigrama vertical se encuentra estructurado de izquierda a derecha.	()
3.- Los manuales administrativos sirven para controlar las actividades de la empresa.	()
4.- Una de las desventajas de los organigramas es que muestran la posición de cada departamento en la estructura interna de la organización.	()
5.- Los manuales de políticas son la representación gráfica que muestra cómo están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna de una institución o empresa. La competitividad y el éxito en la consecución de objetivos de una empresa no requiere del proceso administrativo.	()
7.- Identificar las funciones, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos principales de la organización es parte del proceso de la organización.	()
8.- Son tipos de organigrama Vertical de tipo clásico, horizontal e izquierda a derecha, mixto, circular o concéntrico, escalar y piramidal.	()
9.- Es permitido utilizar líneas curvas para la realización de los diagramas.	()
10.- La organización lineal es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.	()



Bibliografía

111

1. Koontz, H. *Administración una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill, México, 1998. Págs. 141-144.
2. Koontz, H. *Elementos de la administración*. 1993. p.141-142 y 158
3. Mercado, H. *Administración aplicada, teoría y práctica*. Editorial Limusa, México 1997. p. 267-274 y 306-314.
4. Reyes, A. *Administración moderna*. Editorial Limusa, México.1999.Págs.276-285, 278-279 y 289-298.
5. Robbins, S. *Administración*. 1996. p. 335.
6. Stephen, P. Robbins y Mary Coulbert. *Administración*. México 1996, p. 335.
7. <https://sites.google.com/site/tdadmonealtamirano/home/unidad4mecanicadelprocesoadministrativo/4-2-organizacion/4-2-2-proceso-de-organizacion-tipos-y-tecnicas-de-organizacion>
8. <http://diana-unidad4tcorganizacin.blogspot.mx/2010/07/organigramas.html>
9. http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Organigrama_horizontal
10. <http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Manuales>.



Unidad de Competencia V

*“Ejemplificar la fase de dirección del proceso
administrativo”*

UNIDAD DE COMPETENCIA IV	ELEMENTOS DE COMPETENCIA		
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes y Valores
<i>“Ejemplificar la fase de dirección del proceso administrativo”</i>	<ul style="list-style-type: none">• Concepto de dirección• El proceso de dirección• Fundamentos del comportamiento individual• Motivación para el desempeño• Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">* Conceptualización* Análisis* Diseño de soluciones* Creatividad* Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">* Receptiva* Analítica* Propositiva* Tolerancia* PerseveranciaIntegración



Fuente: Imagen recuperada www.google.com/imagenes/ejecutivas

“¿Y qué debemos de entender por dirección? Es la etapa del proceso administrativo por medio de la cual el administrador logra que la gente actúe en dirección a alcanzar las metas establecidas (planeación) y utilizando los recursos que la empresa ha dispuesto para ello (organización)”.



Contextualización Unidad de Competencia IV

114

En esta competencia el alumno tendrá la oportunidad de aprender los elementos necesarios para que conozcan como dirigir todos y cada uno de los recursos con los que la planeación y organización han establecido para lograr el éxito del proyecto inicial; es decir en la dirección se establecen los lineamientos que permitira en un futuro a los estudiantes llevar por buen camino las organizaciones

¿Qué se verá en la presente unidad de competencia?



DIRECCIÓN

“TERCERA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”

CONCEPTO

115

¿QUÉ ES LA DIRECCIÓN?

La dirección se le define como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructuración organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Se refiere a la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa.

“Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales”.



Etimología

La palabra dirección proviene del verbo *dirigiré*, éste se forma a través del prefijo *di*, que significa intensivo, y de *regare*: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia.

116

Es curioso observar la similitud que tiene esta etimología con la de la palabra administración, una posición preeminente, lo cual no es extraño, ya que la dirección es el corazón o esencia de la administración.

Definición real

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y el más importante de la administración pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque estas sean accidentales. Así por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otros, ejecución. Terry define la actuación como, hacer que todos los miembros del grupo se propongan realizar el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo. Por su parte Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección definiendo esta como 'la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Fayol define la dirección indirectamente al señalar "una vez constituido el grupo social, se trata de hacer funcionar: tal es la misión de la dirección, la que



consiste en cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa, Chester Barnard, de quien ya se ha hecho mención a propósito del comentario de la escuela del sistema social, considera la dirección como, el coordinar esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo,. Al respecto, se trata de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado.

La esencia de la administración es coordinar, lo que busca todo administrador, como se demostró en el primer capítulo. La dirección es necesaria dentro de esa coordinación, pero no es la coordinación misma, sino una de sus causas, aunque sea la más importante, por aplicarse en el momento y al nivel en el que se realizan aquellas acciones que van a producir directamente los resultados que se pretenden obtener.

No se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar, sólo en un concepto totalitario podría pensarse que el fin del administrador sea dirigir, aunque no coordine. En cambio, sería un magnifico administrador quien lograra el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

IMPORTANCIA

La dirección es importante porque:

- Pone en acción todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de la dirección se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.



- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y en la productividad
- La calidad de la dirección se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de la dirección se establece la comunicación necesaria para la organización.

La dirección en una empresa supone:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar "hacer a través de otros"
- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual pretenden precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc.
- c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Por lo anterior este estudio se divide en cuatro partes: delegación, autoridad, comunicación y supervisión. No obstante considerando que el ejercicio de la autoridad es en sí mismo es una forma de comunicación y que la forma de delegar dicha autoridad supone conocer sus tipos, sistemas, elementos etc. se seguirá el siguiente orden en lo relativo a exposición, comunicación, delegación y supervisión²⁷.

²⁷ Reyes, P. *Administración moderna*.1999. p. 384-434.

ETAPAS DE LA DIRECCIÓN

Las etapas de la dirección comprenden todas aquellas herramientas que son necesarias para que se pueda dirigir de manera correcta a toda empresa, así como el conocimiento de las mismas para llevar a buen puerto la administración de los recursos empresariales; en el Esquema 4.1, se aprecian los elementos que se deben de conocer y poseer para la ejecución de los planes previstos.

119



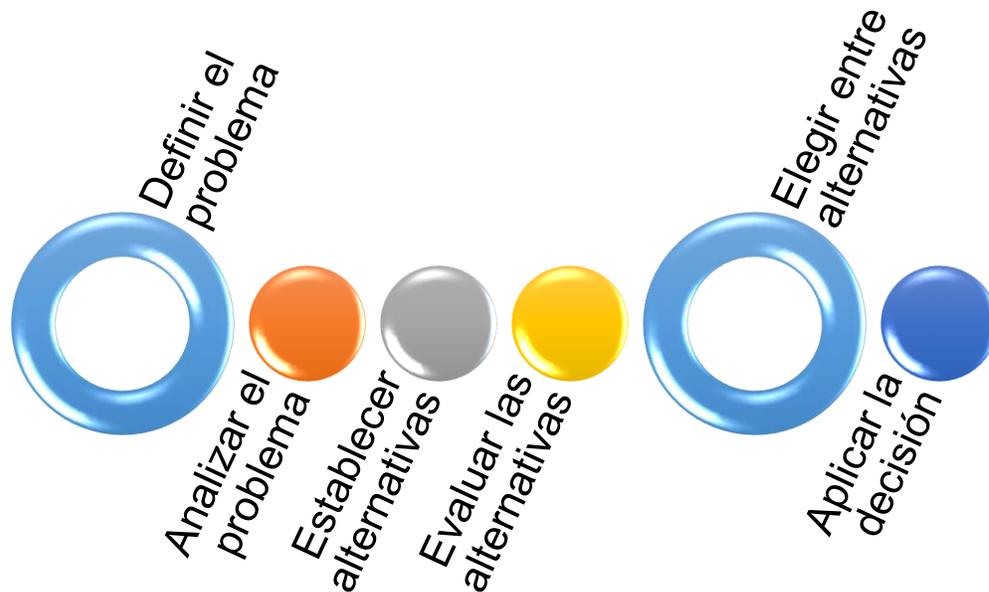
Esquema 4.1: Elementos para la ejecución de los planes previstos

Fuente: Elaboración propia

1.- TOMA DE DECISIONES

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Es una actividad inherente al directivo, pues los cambios constantes en las condiciones existentes producen situaciones y problemas nuevos que debe resolver mediante la selección de una nueva alternativa. Normalmente, a fin de tomar una decisión acertada, se siguen los siguientes pasos, ver el Esquema 4.2.

120



Esquema 4.2: Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

La toma de decisiones es la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección o reputación.

En ocasiones se ve a la toma de decisiones como el trabajo principal de cualquier profesionista, ya que se tiene que seleccionar constantemente qué se hace,



quién lo hace y cuándo, dónde e incluso cómo se hará. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

121

Es importante definir y contestar a las siguientes preguntas que se establecen en el Esquema 4.3, todo ello para determinar de manera adecuada la toma de decisiones²⁸.

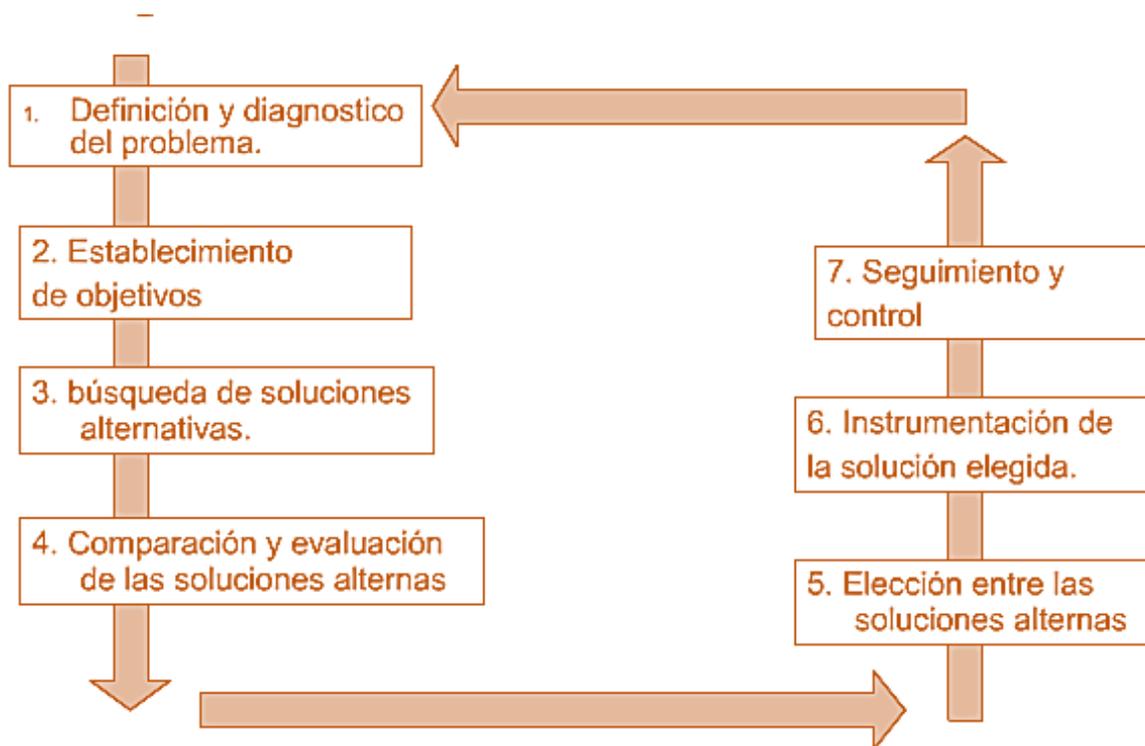
- ¿Cómo tomo decisiones?
- ¿Quién me puede ayudar a tomar decisiones?
- Tipo de decisiones (estructurada, semi-estructurada y no estructurada)
- Tecnología en las PyMES
- ¿Qué beneficios tengo en una buena decisión?
- ¿Qué es tomar decisiones?
- Proceso de toma de decisiones

Esquema 4.3: Preguntas para una adecuada la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

²⁸ Münch, L. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Pearson. 2014. P. 101-103.

En todos los aspectos de la vida tenemos que enfrentar todos los días a una toma de decisiones ya sean grandes o pequeños problemas que se tienen que solucionar. La toma de decisiones se da muy significativamente dentro de la vida empresarial y por éste factor se distinguen a las personas sobresalientes de las que no lo son; en el Esquema 4.4 se muestra el proceso de la toma de decisiones complementaria al Esquema 4.2.



Esquema 4.4: Proceso de la toma de decisiones complementaria

Fuente: Elaboración propia

Definir el problema: Se debe definir el problema a fin de conocer qué se persigue al tomar la decisión.



Análisis del problema: Descomponer y estudiar el problema en cada una de sus partes observando los factores que influyen en el mismo y sus interrelaciones, para determinar las posibles alternativas.

Estudio de alternativas: Se deben ponderar las posibles soluciones y las consecuencias de aquellas alternativas que se consideren como posibles soluciones.

Elección de alternativas: Una vez evaluadas todas las alternativas se debe elegir la que más se adapte a las necesidades; pues la decisión tomada influirá directamente en el desarrollo de la empresa, incrementando o mermando las utilidades.

2.- Motivación: Dentro del proceso de la dirección una de las funciones más difíciles y trascendentales a efectuar por el administrador, es la motivación del personal. Una dirección adecuada debe lograr, a través de la motivación, que el personal no solo trabaje en forma eficiente y logre al máximo resultados óptimos, sino que además debe lograr que las personas obtengan satisfacción a través de su trabajo, y que hagan suya la realización de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto, la motivación es un proceso multifacético con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. No solo es lo que el empleado muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

La motivación es la labor más importante de la dirección a la vez que la más compleja, 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.

Es una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus



actividades y que además lo hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad del individuo, su sistema de creencias, etc.

La motivación laboral dependerá de gran manera de dos factores:

124

- 1) Como la persona se auto motive.
- 2) Como lo motiva el medio.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa.

Múltiples son las teorías, como la principal llamada jerarquías de las necesidades de Maslow, teoría de motivación e higiene de Herzberg y motivación en grupo.

Para el caso del estudio de la motivación y para responder a los objetivos de la tercera etapa del proceso administrativo se hablará sobre la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

Al dirigir un grupo de individuos, deben tomarse en cuenta que estos son susceptibles, volubles y tienen distintas necesidades, que deben ser satisfechas. A estas necesidades el psicólogo Abraham H. Maslow las define como necesidades básicas y estables que la naturaleza humana posee, el orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes. Se señalan a continuación, observar Esquema 4.5.

- **Fisiológicas:** Surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimentarse, reproducirse, etc.
- **Seguridad:** Necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- **Amor o pertenencia:** Deseo de relaciones afectivas con las demás personas.
- **De estipulación:** Necesidad de confiar en sí mismo, deseo de fuerza, logro, competencia; que se manifieste en la forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.
- **Realización personal:** Es el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.



Esquema 4.5: Pirámide de Maslow

Fuente: Imagen recuperada <http://factorhumanonegocios.wordpress.com/teorias-de-motivacion/>

Para motivar adecuadamente un grupo el administrador debe fomentar espíritu de equipo en el mismo y conciliar los intereses del grupo con los individuales y todos con los de la empresa. Motivar al personal es muy importante porque él es quien realizará las labores directamente, por ello es conveniente permitir su participación en la toma de decisiones, para que al participar se integre plenamente en la búsqueda del logro de los objetivos de la empresa.



Elementos que Influyen en la motivación laboral

- **Ambiente Confortable:** Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.
- **Ambiente en la Motivación:** La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva.
- **Comunicación Organizacional:** Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, es entender el estudio de los procesos que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones.
- **Incentivos:** Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más²⁹.

3.- Comunicación: Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral, procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la organización. La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social o bien es el arte de desarrollar y lograr entendimiento entre las personas,

²⁹ Münch, L. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Pearson. 2014. p. 109

es el proceso de intercambiar información y sentimientos entre dos o más personas. El propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio, influir en las acciones hacia el bienestar de la misma, ver Figura 4.1.

Particularmente la comunicación es necesaria para:

127

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su consecución.
- Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de una organización.
- Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir.
- Controlar el desempeño.

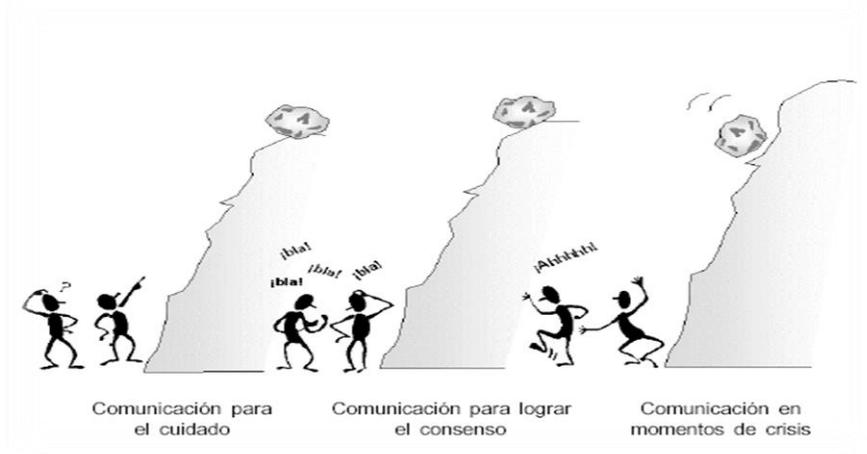


Figura 4.1: Comunicación

Fuente: Imagen recuperada <http://factorhumanonegocios.wordpress.com/teorias-de-motivacion/>

Elementos básicos de la comunicación:

- Emisor. Persona o grupo de personas que transmiten información.
- Mensaje. Es la información que se comunica.
- Receptor. Es la persona o grupo de personas que reciben la información.

- Medio/Vehículo. Es la forma que se utiliza para transmitir la información, oral, escrita o simbólica.
- Retroalimentación. Es la respuesta que da el receptor al recibir el mensaje y sirve al emisor como grado de captación del mensaje.

128

Los elementos se esquematizan en la Figura 4.2.

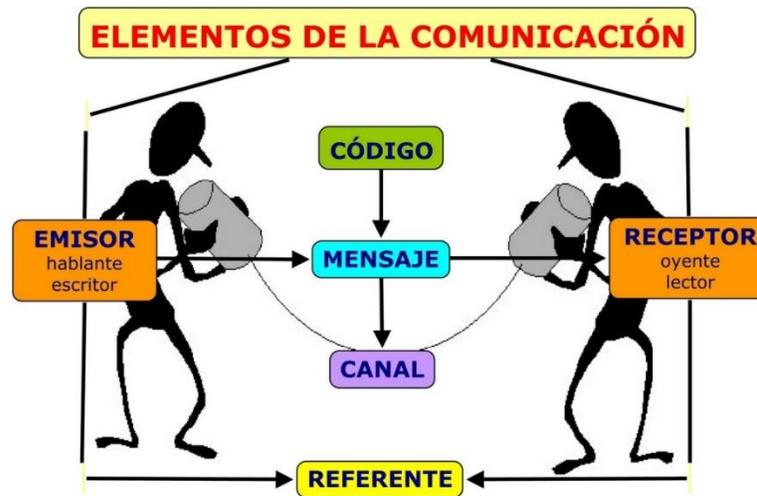


Figura 4.2: Elementos de la comunicación

Fuente: Imagen recuperada <http://tucajadetalentos.wordpress.com/2014/04/21/comunicacion-busqueda-empleo/>

Algunas técnicas o formas de comunicación pueden ser las que se presentan en la Figura 4.3.



Figura 4.3: Técnicas de comunicación

Fuente: Imagen recuperada <http://loqopedia-beatriz.wikispaces.com/AYUDAS+T%C3%89CNICAS>



Comunicación organizacional la define Munch Lourdes (2014), como: "*Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos*".

Clasificación de comunicación organizacional

- **Comunicación formal o descendente:** Sigue la cadena de mando de la organización, la trayectoria de transmisión esta prescrita, esto incluye órdenes ejecutivas respecto a nuevos sistemas, información técnica para la toma de decisiones, políticas, procedimientos y reglas.
- **Comunicación informal o ascendente:** Comúnmente llamada rumor, utilizada por los gerentes astutos para complementar la comunicación formal, se hace con la finalidad de descubrir cómo opera el flujo de la comunicación informal en la organización, esta comunicación puede ser efectiva, precisa y útil o dañina en el manejo de las personas.
- **Comunicación efectiva:** Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje por ambas partes y la acción apropiada emprendida al final del intercambio de información.
- **Comunicación eficiente:** Intenta minimizar el tiempo y el costo en el esfuerzo total del intercambio de información, la comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso.



La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

- **Comunicación Interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- **Comunicación Externa:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
- **Relaciones Públicas:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- **Publicidad:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- **Publicidad Institucional:** Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización³⁰.

4.- Liderazgo: El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

³⁰ CONALEP, Talleres, arte y magia. Administración II. 1987.p.87-117.

Es la manera en que el jefe se desenvuelve en su trato con la gente en sus labores diarias. Los estilos de liderazgo son diferentes clases para producir un comportamiento adecuado y así conseguir que se realice el trabajo.

131

Importancia del liderazgo: Su importancia recae en tres grandes aspectos, los cuales se pueden observar en el Esquema 4.6



Esquema 4.6: Importancia del liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Implicaciones del liderazgo:

- El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.
- El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de



distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- La capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.
- Combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.

Características de un líder:

- Responsabilidad
- Humildad
- Compromiso
- Confianza
- Exigencia
- Mente positiva
- Pasión por hacer las cosas
- Credibilidad

Liderar es un arte** y no basta por tanto para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. **(EL LÍDER SE HACE)



Diferencias entre jefe y un líder

1. En un grupo, el jefe inspira temor y el líder genera confianza.
2. El jefe dice YO, El líder dice: Nosotros.
3. El jefe sabe por qué debe hacerse una tarea. El líder muestra cómo se debe forjar una carrera.
4. El jefe se basa en la autoridad. El líder se basa en la cooperación.
5. El jefe dirige. El líder guía.
6. El jefe echa culpas. El líder soluciona los problemas y arregla los errores.
7. El jefe ordena por sobre el problemático 10% de la fuerza laboral. El líder trabaja codo a codo con el 90% que coopera.
8. El jefe suele hacer que crezca el resentimiento. El líder promueve que crezca el entusiasmo.
9. El jefe hace que el trabajo sea monótono. El líder hace que sea interesante.
10. El jefe ve los problemas y los desastres que pueden destruir a la empresa. El líder ve los problemas como oportunidades para que el equipo de trabajo los supere y los convierta en ocasiones para crecer³¹.

Estilos de liderazgo: Existen diversos estilos de liderazgo, sin embargo los más importantes son:

- **Líder autócrata:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerarse que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos

³¹ <http://www.renuevodeplenitud.com/10-diferencias-entre-un-jefe-y-un-lider.html#>



son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

- **Líder participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.
- **Líder de rienda suelta o líder liberal:** Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.
- **Líder positivo:** Un líder positivo en un curso escolar, aporta con su actitud, un ejemplo o un modelo de reflexión para el resto de sus compañeros y les incentiva a CONOCER MÁS y a SER MÁS RECONOCIDOS por sus pares. Es aquel cuyos ideales auténticos de bien común y honestidad están por encima de sus intereses particulares. El líder positivo se rodeará de gente capaz y honesta, cuida de la gente; esto es hacer crecer, según sus posibilidades, a quienes dependen de él: es un desarrollador, un entrenador natural, un coach amistoso pero exigente.
- **Líder negativo:** Los líderes negativos, por el contrario, DESINTEGRAN, AISLAN, provocan sentimientos que afectan de modo nocivo la estabilidad

emocional. Es aquel en el cual sus intereses particulares y de su grupo de compromiso están por encima de los de la comunidad, de la empresa, del sindicato o del partido y de la nación. Las personas con baja autoestima (antes se les llamaba “acomplejados”) resultan muy útiles para los jefes dictatoriales por su comportamiento servil, y son usados como peones de ajedrez. Estos resultan sumamente peligrosos si llegan al poder, pues serán los traidores en cuanto tenga ocasión.

★ Ejemplo:

En la Figura 4.4 se aprecian tipos de líderes positivos y negativos.



Figura 4.4: Ejemplos de líderes positivos y negativos

Fuente: Elaboración propia



Resumen

136

En la presente competencia titulada “*Ejemplificar la fase de dirección del proceso administrativo*”, se destacó el concepto, importancia y los principios que permiten a la dirección establecerse como la tercera etapa del proceso administrativo; etapa de vital importancia para quienes se dedican o dedicarán a ejecutar las herramientas que emanan de la dirección de tal manera que el documento resalta cada una de las tareas desarrolladas.

Cada herramienta con la importancia que le reconoce como fundamental para ser ejecutada en tiempo y forma, tal es el caso de la toma de decisiones que argumenta la manera en que debe ser considerada en conjunto con sus tareas, los tipos y la evidencia de cómo llevar a cabo la forma correcta y adecuada una decisión tanto en el aspecto persona como laboral; de igual forma destaca el proceso de integración como fuente para la selección de los recursos humano dentro de la empresa, la motivación como eje que transforma el trabajo en eficiencia y eficacia, así como la comunicación y el liderazgo que deben de ser asumidos por quienes dirigen las organizaciones.



EJERCICIOS DE REFUERZO

1.- Investiga como es el proceso de integración de los recursos humanos y en las siguientes organizaciones. Anota las observaciones en el siguiente cuadro y elabora una propuesta.

Organización	Situación actual	Propuesta
1.- Ejercito militar		
2.- Universidad		
3.- Hospital		



2.- Investiga un ejemplo de los siguientes tipos de liderazgo.

Tipo de liderazgo

Ejemplo

1.- Autócrata

2.- Participativo:

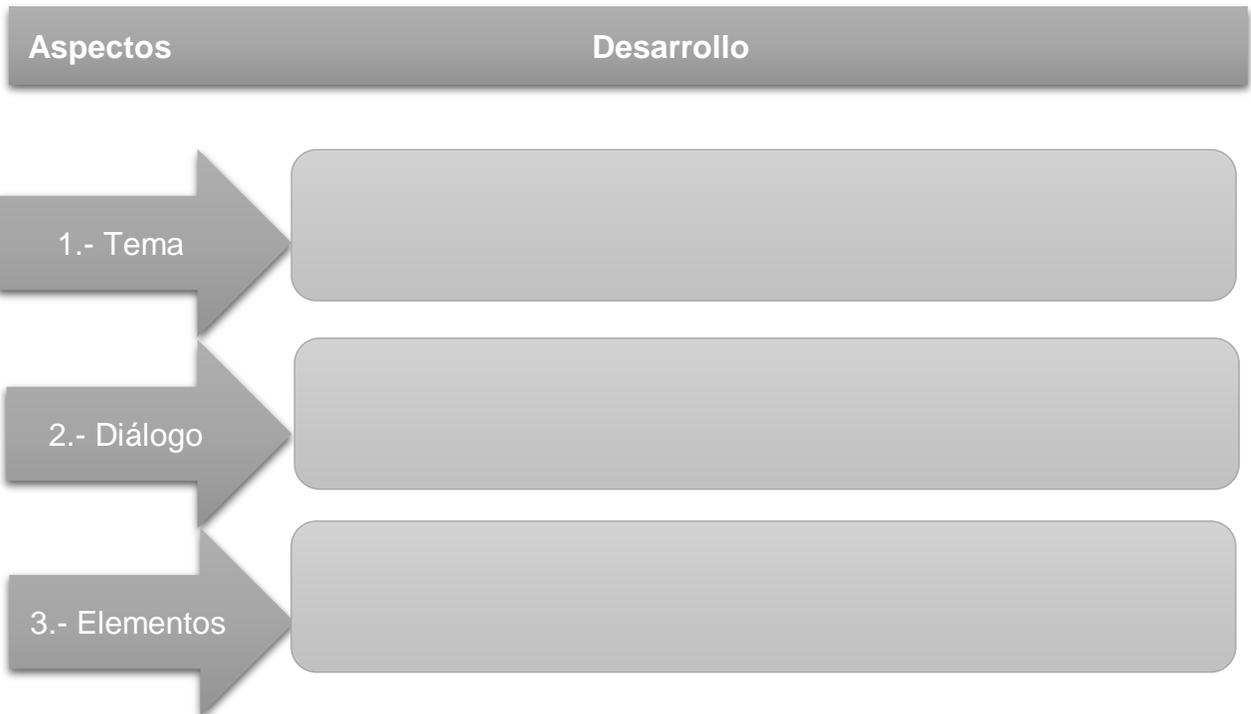
3.- Rienda suelta o líder liberal

4.- Positivo

5.- Negativo

138

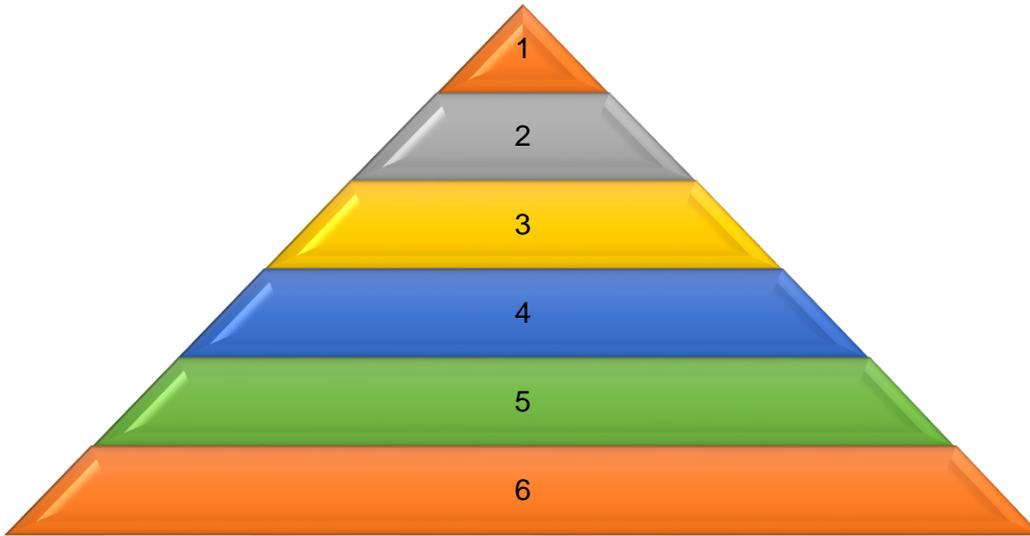
3.- Realiza un diálogo con los aspectos que a continuación se enumeran estableciendo los todos los elementos de la comunicación.





4.- Explica la pirámide de Abraham H. Maslow a través de un ejemplo personal.

139



Nivel	Ejemplo
1	
2	
3	
4	
5	
6	

5.- Se solicita realices un ejemplo del tema “selección de licenciatura” a través de los pasos de toma de decisiones

140



Definir el problema:



Analizar el problema:



Establecer alternativas:



Evaluar las alternativas:



Elige las alternativas:



Aplicar la decisión:



Caso Práctico

Ana es administradora y propietaria de un despacho que, por igual proporciona servicios secretariales, contables y de oficina a los negocios locales. Su meta es ampliar el negocio abriendo una sucursal en otra ciudad, a 180 km de distancia. Se sabe que los pasos claves son:

- Rentar una oficina
- Contratar un administrador
- Anunciarse y contratar personal de tiempo parcial
- Hacer un estudio de mercado, para averiguar cuáles son los servicios más solicitados
- Obtener un préstamo en el banco para iniciar el despacho
- Elaborar un presupuesto.

Es evidente que alguna de estas actividades deben llevar cierta secuencia ¿En qué orden las colocarías? Indica por escrito qué procedimiento realizarías primero, cuál después y así sucesivamente. ¿Se podría hacer alguna actividad de manera simultánea? Especifica qué tipo de decisión has considerado, justifica la respuesta.



Autoevaluación

Instrucciones: En el paréntesis de la derecha, escribe una *V* si el enunciado es verdadero o una *F* si es falso.

142

1.- La selección consiste en en obtener los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.	()
2.- Una decisión es la elección de un curso de entre acción entre varias alternativas.	()
3.- Son tipos de toma de decisiones la decisión programada y la no programada.	()
4.- Dentro de la etapa de la contratación se coloca o ubica al nuevo empleado en su trabajo desde la presentación hasta la explicación de las funciones a desempeñar.	()
5.- La comunicación forma parte de las etapas de la dirección dentro de las empresas.	()
7.- El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores, a los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder; todo ello es una implicación del liderazgo.	()
8.- El jefe dice Nosotros, El líder dice Yo.	()
9.- La contratación es la fase donde se da a conocer formal y jurídicamente las obligaciones y derechos que tiene tanto la empresa con el trabajador como el trabajador con la empresa.	()
10.- La dirección se le define como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructuración organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.	()



Bibliografía

1. Benavides, J. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Mc Graw Hill. 2014. P.184-185.
2. CONALEP, Talleres, arte y magia. *Administración II*. 1987. p 87-117.
3. Guzmán, I. *Capacitación y desarrollo de personal*. México Editorial Trillas, 1989 p. 215.
4. Münch, L. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Pearson. 2014. P. 101-103, 104, 109
5. Münch, L. *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. 1er. Edición. Edit. Pearson. 2014. p. 105-107.
6. Reyes, P. *Administración moderna*. 1999, p. 384-434.
7. <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>.
8. <http://www.renuevodeplenitud.com/10-diferencias-entre-un-jefe-y-un-lider.html#>.



Unidad de Competencia VI

“Identificar la fase de control del proceso administrativo”

UNIDAD DE COMPETENCIA V	ELEMENTOS DE COMPETENCIA		
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes y Valores
<i>“Identificar la fase de control del proceso administrativo”</i>	<ul style="list-style-type: none">• Concepto de control• Etapas del control• Tipos de controles	<ul style="list-style-type: none">* Conceptuación* Análisis* Diseño de soluciones* Creatividad* Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">* Receptiva* Analítica* Propositiva* Tolerancia* Perseverancia* Integración



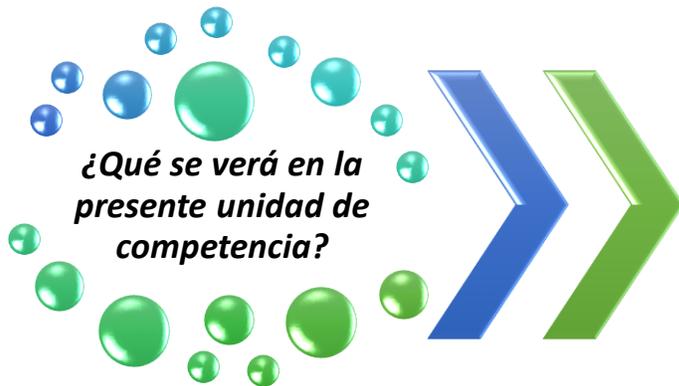
Fuente. Imagen recuperada: www.google.com/imagenes/ejecutivas

“Para facilitar de manera eficiente el logro de objetivos es posible planear, crear una estructura organizacional y dirigir así como motivar a los empleados. No obstante no hay garantías de que las actividades se realicen como se planearon y de que las metas que los administradores buscan, de hecho, se estén alcanzando. Por tanto, el control es importante debido a su vínculo final en la cadena funcional de la administración. Sin embargo el valor de la función del control radica en su relación con la planeación y delegación de actividades”.



Contextualización Unidad de Competencia V

146



En esta competencia, el estudiante comprenderá las técnicas que existen para aplicar en el proceso de evaluación, permitiendo determinar con ellas el cumplimiento o no de las etapas anteriores del proceso administrativo.



CONTROL

“CUARTA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”

CONCEPTO

147

¿QUÉ ES EL CONTROL?

A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objetivo de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el **control**; éstas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección.



Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como *"el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa"*.

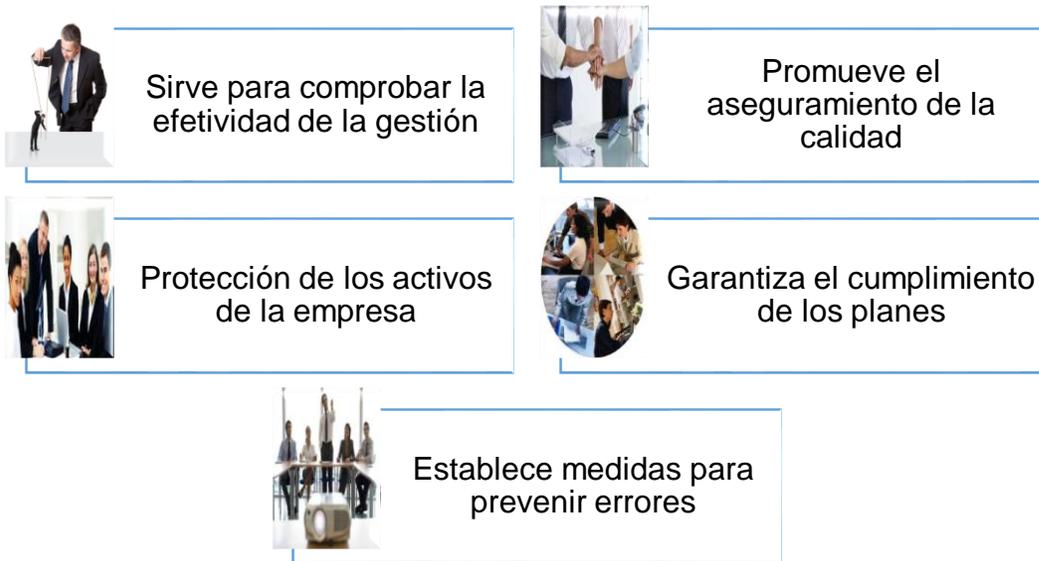
148

El control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición

IMPORTANCIA DEL CONTROL

A través de esta función, se logrará precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores. Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión.

En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado. Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado; en el Esquema 5.1 se puede apreciar los cinco principales elementos que hacen la importancia del control dentro del proceso administrativo.

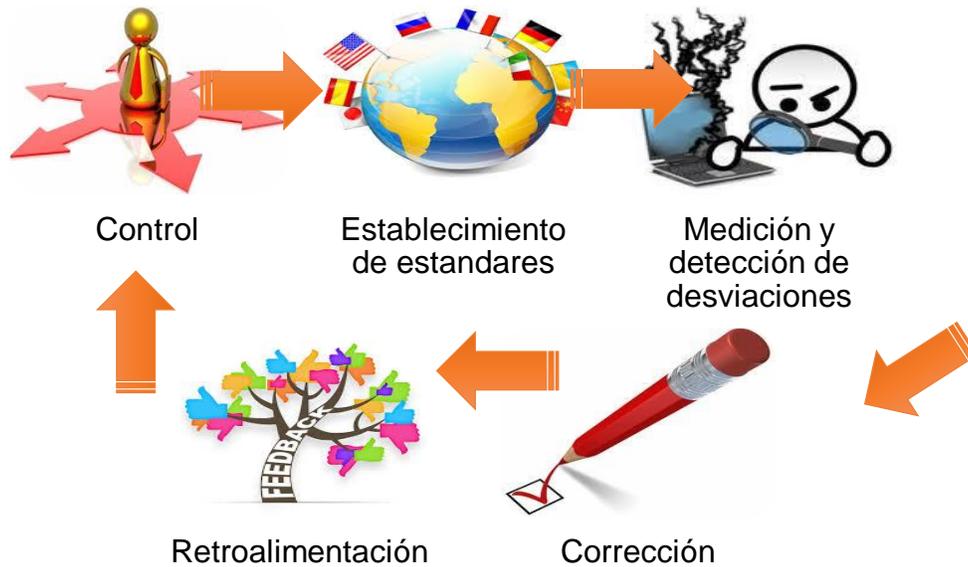


Esquema 5.1: Importancia de la etapa de control

Fuente: Elaboración propia

EL PROCESO DEL CONTROL

El proceso de control se observa a través del Esquema 5.2.



Esquema 5.2: Etapas del proceso de control

Fuente: Elaboración propia



- **Establecimiento de estándares e indicadores:** El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.
- **Medición y detección de desviaciones:** Consiste en medir la ejecución mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, con la finalidad de detectar desviaciones.
- **Corrección:** Antes de iniciar la actividad correctiva es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema.
- **Retroalimentación:** A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron.

CONTROL DE ÁREAS FUNCIONALES

1.- Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios.

- * **Control de producción:** El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
- * **Control de calidad:** Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios.



- * **Control de costos:** Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- * **Control de los tiempos de producción:** Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias.
- * **Control de inventarios:** De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.
- * **Control de desperdicios:** Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- * **Control de mantenimiento y conservación:** Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

2.- Área comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

- * **Control de ventas:** Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anula de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.
 - Por tipos de artículos vendidos.
 - Por volumen de ventas estacionales.
 - Por el precio de artículos vendidos.
 - Por clientes.
 - Por territorios.
 - Por vendedores.



3.- Área financiera: Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

- * **Control presupuestario:** Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.
- * **Control de propaganda:** Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.
- * **Control de costos:** Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

4.- Área de recursos humanos: Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

- * **Controles de asistencia y retrasos:** Es el control del reloj checador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- * **Control de vacaciones:** Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.
- * **Control de salarios:** Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

TÉCNICAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

153

Las técnicas de control son diversas, el hablar de ellas, se puede referir algunas que son bastante simples, a diferencia de otras que son complejas y sofisticadas; es decir, unas pueden medir que tan bien está la situación financiera de la empresa, mientras otras indican la eficiencia en la producción; incluso algunas herramientas de control consideran las actitudes de los empleados y percepciones.

Aun cuando las herramientas de control varían, todas siempre persiguen el mismo objetivo que según Münch L. (2010) es el de *“determinar variaciones de los estándares deseados de manera que la administración pueda tomar las medidas correctivas, la oportunidad de depender de la naturaleza de la actividad que se está midiendo y de la propia herramienta de control”*.





TÉCNICAS CUALITATIVAS

1.- Sistemas de información

Auditorías Administrativas: Es una revisión cuidadosa, sistemática e independiente de las actividades desarrolladas en una empresa, cuyo objetivo es determinar si se ajusta a los planes previstos, si se aplican eficazmente y si son adecuados para alcanzar los objetivos.

154

Herramienta para examinar el desempeño de la administración en una organización.

Las auditorías pueden ser clasificadas en múltiples ramas: Los sistemas de auditoría, auditoría de recursos humanos, auditoría de calidad, auditoría de estados financieros, auditoría legal, auditoría de contabilidad, etc. Entre las principales empresas de auditoría independientes y extranjeras:

Metodología de la Auditoría Administrativa:

- * Estudio preliminar.
- * Planeación del trabajo.
- * Investigación.
- * Análisis y evaluación de la información.
- * Elaboración del informe final.
- * Recomendaciones.

Reportes e Informes: Documentos que se utilizan específicamente para controlar las operaciones de un proyecto, como se puede observar en el Esquema 5.3



Esquema 5.3: Documentos para controlar las operaciones de un proyecto

Fuente: Elaboración propia

Reporte: Se plasma información que contenga aspectos simples, son indispensables y necesarios para transmisión y registro de datos que se llevan a cabo en cada área funcional de las organizaciones; ver Figura 5.1.

INFORME DE VENTAS

Auto partes Martine S. A

Con el presente, le comunico las ventas de los últimos dos meses "Junio y Julio" en los que las ventas aumentaron considerablemente, sobre todo en lo que atañe a refacciones de frenos y transmisión.

Se obtuvieron 5000 refacciones de frenos para el modelo Tsuru de Nissan, de las cuales se han vendido 4600, llegando casi a su totalidad.

Para los trámites necesarios, se anexa la documentación correspondiente a los ingresos y egresos, así como copia del libro mayor.

De la misma marca y modelo de tener 8000 kits de afinación completa en existencia, se han vendido en su totalidad, y contamos con pedidos por un total de 6000 más, de los que solo falta entregar.

Recibimos 15 devoluciones por fallos en las piezas, las cuales se espera que sean enviados 9 en cuanto se apruebe el trámite y se reembolso el dinero correspondiente en los 6 restantes.

Para las comprobaciones correspondientes, mando los libros de ventas correspondientes y las fichas de reembolso

México D.F. a 12 de enero de 2012.

(Firma)
Ing. Manuel Rincón Gamboa

Figura 5.1: Ejemplo de reporte

Fuente: Imagen recuperada (http://www.yvssoft.info/web_ecos/ecos.htm)

Informe: Resume los aspectos de los reportes y al final informa de forma resumida todos los aspectos de una la investigación de un proceso específico o general, como se muestra en la Figura 5.2.

The screenshot shows a web browser window titled 'Tauro en Red' with the URL 'http://www.sysmaya.net/tauro'. The page content includes a header for 'MI EMPRESA' with fields for 'NIT NIT NIT', 'CIUDAD - DIRECCION - Tel: TELEFONO - Mail: MAIL', and a title 'Listado de Compras'. Below the title is a table with the following data:

ORDEN COMPRA	ORIGEN	PROVEEDOR	ESTADO	TOTAL FACTURADO	FECHA	NOTAS	APROBADA
01CMP-8	01	Proveedor Generico	Sin Recibir	23.200,00	15/10/2009	-	SI
01CMP-7	01	Proveedor Generico	Sin Recibir	232,00	15/10/2009	-	SI
01CMP-6	01	Proveedor Generico	Sin Recibir	220.000,00	30/09/2009	-	NO
01CMP-5	01	Proveedor Generico	Sin Recibir	128.400,00	29/09/2009	- / Con ORDEN DE PEDIDO 01CTZ-4	NO
01CMP-4	01	Proveedor Generico	Parcial	125.700,00	29/09/2009	-	SI
01CMP-3	01	Proveedor Generico	Recibida	1.920,00	29/09/2009	- / Con ORDEN DE PEDIDO 01CTZ-3	SI
01CMP-2	01	Proveedor Generico	Sin Recibir	0,00	29/09/2009	Notas aca	SI
01CMP-1	01	Proveedor Generico	Sin Recibir	12.000,00	29/09/2009	Notas Aqui	NO
				511.462,00			

Figura 5.2: Ejemplo de informe
Fuente: Imagen recuperada (http://www.yvssoft.info/web_ecos/ecos.htm)

Archivos: Conjunto de documentos, acumulados en un proceso natural por una persona o institución en el transcurso de su gestión, respetando orden, para servir como testimonio e información, ver Figura 5.3.

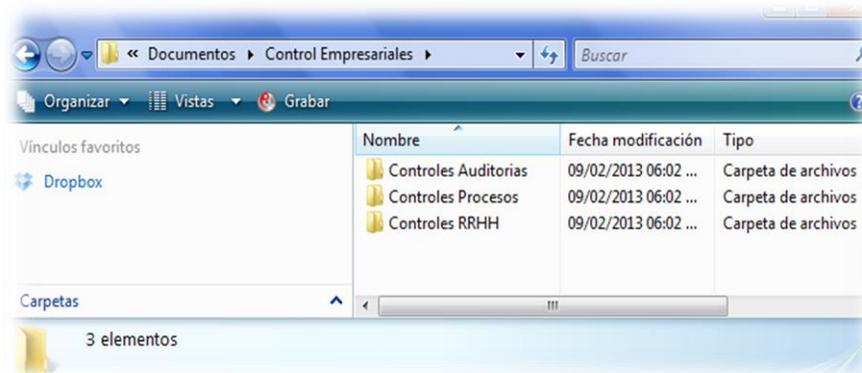


Figura 5.3: Ejemplo de archivos
Fuente: Elaboración propia

2.- Gráficas y Diagramas

A continuación se describen dos herramientas importantes para presentar la calendarización de actividades:

- **Diagrama de Gantt.**
- **Procedimiento Hombre- Máquina.**

157

Diagramas de Gantt: Gráfico en el que se muestra la duración de un conjunto de actividades, el diagrama indica los tiempos a utilizarse para cada tarea o actividad, su inicio, así como fin.

Es utilizado para que los que llevan el proceso de control, tengan las herramientas adecuadas y pertinentes tal como el plan de inicio lo estableció, observar Figura 5.4.

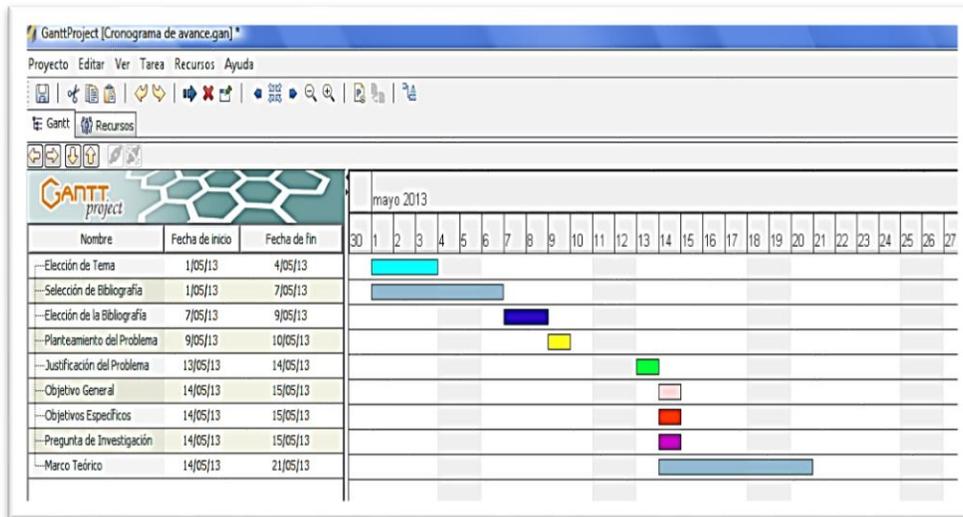


Figura 5.4: Ejemplo gráfica de Gantt

Fuente. Imagen recuperada (http://www.yvssoft.info/web_ecos/ecos.htm)

Procedimiento hombre – máquina: representación gráfica de las operaciones que conforman un ciclo de trabajo, en el cual interviene el factor humano y las máquinas.

Sirve para conocer cuáles son los tiempos que intervienen en una actividad ya sea tanto el hombre, la máquina y el tiempo ocupado de forma conjunta.



Ejemplo: Ensobretado
de frituras

158



Actividades		Tiempo (min)	Tiempo hombre	Tiempo maquina	Tiempo muerto hombre	Tiempo muerto maquina
Preparar la máquina	H	15	15			15
Carga y descarga de materiales	H/M	9	9	9		
Sellado empaque	M	13		13	13	
Empaque	H	12	12			12
Empaquetizado	H	6	6			6
TIEMPO DEL CICLO		55	42	22	13	33

Acciones	FORMULA	RESULTADOS
Tiempo de la jornada	$J=(8hrs*60 min)$	480 minutos
Maquinas asignadas	$M=((tiempo\ hombre + tiempo\ maquina)/tiempo\ maquina)$	$M=((42+22)/22)=1.52$ Se redondea al menor y da una maquina asignada
Numero de ciclos durante la jornada	$C=(tiempo\ jornada/tiempo\ ciclo)$	$C=480/55= 8.72 \sim 8$
Tiempo muerto del hombre	$TMH=(tiempo\ muerto\ hombre*ciclos)$	$TMH=(13*8.72)= 113\ min$
Tiempo muerto de la maquina	$TMM=(tiempo\ muerto\ maquina*ciclos)$	$TMM=(33*8.72)= 287\ min$



3.- Estudios de métodos

- **Tiempos y movimientos**

Estudio de tiempos y movimientos: Técnica de medición del trabajo empleado para registrar los tiempos y ritmos de trabajo correspondiente a los elementos de una tarea definida.

★ Ejemplo: Etiquetado de discos compactos.

ELEMENTO N°	1	2	3	
	Abrir la caja	ubicar el cd	colocar etiqueta	
CICLO N°				
1	2.89	5.91	12.45	
2	2.55	4.67	10.02	
3	1.52	4.04	10.04	
4	1.86	4.19	8.12	
5	2.75	4.75	10.76	
TOTAL	11.57	23.56	51.39	
N° DE OBSERVACIONES	5	5	5	
MEDIA	2.314	4.712	10.278	
TIEMPO NORMAL(Básico)	2.40656	4.90048	10.68912	
TOLERANCIAS	1.15	1.15	1.15	TOTAL
TIEMPO ESTÁNDAR	2.767544	5.635552	12.292488	20.69



Factor de corrección:
1.04
"Tolerancia por fatiga" Niebel-

TÉCNICAS CUANTITATIVAS

Los métodos cuantitativos son:

4.- Métodos cuantitativos

- Redes Pert.
- Modelo Matemático.
- Investigación de Operaciones.
- Estadística.

Redes Pert: Técnica que permite dirigir la programación de proyecto. Consiste en la representación gráfica de una red de tareas, que cuando se colocan en una cadena, permiten alcanzar los objetivos de un proyecto.

Etapas preliminares: Son tres las etapas preliminares de la técnica Pert, tal como se muestra en el Esquema 5.4.

Desglose preciso del proyecto en tareas.

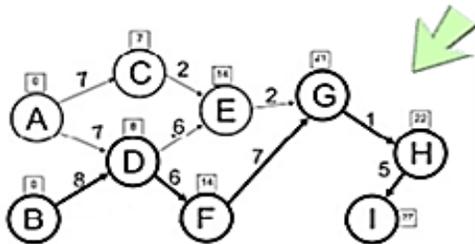
Cálculo de lo que dura cada tarea.

La designación de un director del proyecto.

Esquema 5.4: Etapas preliminares de la técnica Pert
Fuente: Elaboración propia

★ **Ejemplo: Ensamble de una pieza mecánica**

Actividad	Actividad	Tiempo min	Precedencia
A	Elaboración de rosca de flecha en torno	7	-
B	Maquinado de engrane principal	8	-
C	Colocación de baleros en extremo de flecha	2	A
D	Ensamble de engrane a flecha	6	A,B
E	Colocación de insertos	2	A,B,C,D
F	Retiro de rebabas en cuerpo secundario	7	A,B,D
G	Colocación de grasera	1	A,R,C,D,F,F
H	Inspección y empaque	5	A,B,C,D,E,F,G
I	Fin		A,B,C,D,E,F,G,H



RUTA CRITICA
B+D+F+G+H
8+6+7+1+5=27 MIN

Modelo Matemático: Tipo de modelo científico visto como un sistema donde los comportamientos u opciones se pueden simular por medio de ecuaciones



matemáticas. Se utiliza en pronósticos de demanda, ventas, en control de inventarios, de calidad, etc.

Para resolver un modelo matemático se requiere:

- Traducir el problema de la empresa a términos matemáticos.
- Se obtiene la solución del problema matemático.

161

Se interpreta esta respuesta matemática en términos del problema organizacional.

Investigación de Operaciones: Consiste en el uso de modelos matemáticos, estadística y algoritmos con objeto de realizar un proceso de toma de decisiones.

Su objetivo es apoyar al tomador de decisiones para ayudar a cumplir con su función basado en estudios científicamente fundamentados.

★ **Ejemplo:** Una empresa desea formar entre sus empleados cuatro equipos compuestos por un técnico y un trabajador calificado que serán designados para trabajos especiales

MATRIZ A

		TECNICOS				VALOR MAYOR
		I	II	III	IV	
TRABAJADORES	A	1	4	1	2	4
	B	4	2	2	1	4
	C	2	3	5	1	5
	D	1	2	3	5	5

SE MULTIPLICA POR -1 A LA MATRIZ A TECNICOS

		I	II	III	IV
TRABAJADORES	A	-1	-4	-1	-2
	B	-4	-2	-2	-1
	C	-2	-3	-5	-1
	D	-1	-2	-3	-5

SE LE SUMA EL ELEMENTO MAYOR DE CADA RENGLON DE LA MATRIZ A

		I	II	III	IV
TRABAJADORES	A	3	0	3	2
	B	0	2	2	3
	C	3	2	0	4
	D	4	3	2	0

SE IDENTIFICAN LOS 0 TECNICOS

		I	II	III	IV
TRABAJADORES	A		0		
	B	0			
	C				0
	D				0

SE LE ASIGNAN EL VALOR DE LA MATRIZ A TECNICOS

		I	II	III	IV
TRABAJADORES	A		4		
	B	4			
	C			5	
	D				5

PUNTAJE

4
4
5
5
18

Quedando la asignación de la siguiente manera

EQUIPO 1	TECNICO I TRABAJADOR B
EQUIPO 2	TECNICO II TRABAJADOR A
EQUIPO 3	TECNICO III TRABAJADOR C
EQUIPO 4	TECNICO IV TRABAJADOR D

Estadística: Herramienta que hoy por hoy, permite dar luz y obtener resultados y beneficios en cualquier tipo de estudio, se ocupa de los métodos y procedimientos para recoger, clasificar, resumir, hallar regularidades y analizar los datos.

Se trata de recoger información y sobre el análisis fundamental y tomar decisiones, como se muestra en el ejemplo de la Figura 5.5.

162



Figura 5.5: Ejemplo de estadística

Fuente: Imagen recuperada (http://www.yvssoft.info/web_ecos/ecos.htm)

5.- Control interno

Sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Sus propósitos básicos son:

Su finalidad es optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, aprovechamiento del tiempo y del establecimiento de políticas de operación, comprobación de la información, etc.³²

³² Münch, L. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Pearson. 2014. p. 122-125.



Resumen

163

En la presente y última competencia titulada “Control”, se destacó el concepto, importancia y los principios que permite establecerse como la cuarta etapa del proceso administrativo, que por su interés de evaluar las condiciones generadas por las anteriores etapas, resulta interesante conocer el proceso de control como parte del trabajo desarrollado dentro de sus actividades; de la misma forma el establecimiento de los controles que existen en cada una de las áreas funcionales dentro de las empresas y las diferentes técnicas tanto cualitativas como cuantitativas necesarias para llevar a cabo el correcto control de lo ejecutado, para que con ello se determine el resultado del logro del cumplimiento de los objetivos en el tiempo y lugar adecuado.



EJERCICIOS DE REFUERZO

1.- Define el proceso de control y explica cómo se relaciona con la planeación.

2.- ¿Consideras que el control es importante para tu vida laboral y profesional?
Explica cómo lo aplicarías.



3.- Realiza un diálogo con los aspectos que a continuación se enumeran estableciendo los todos los elementos de la comunicación.

Principios y técnicas de evaluación del control

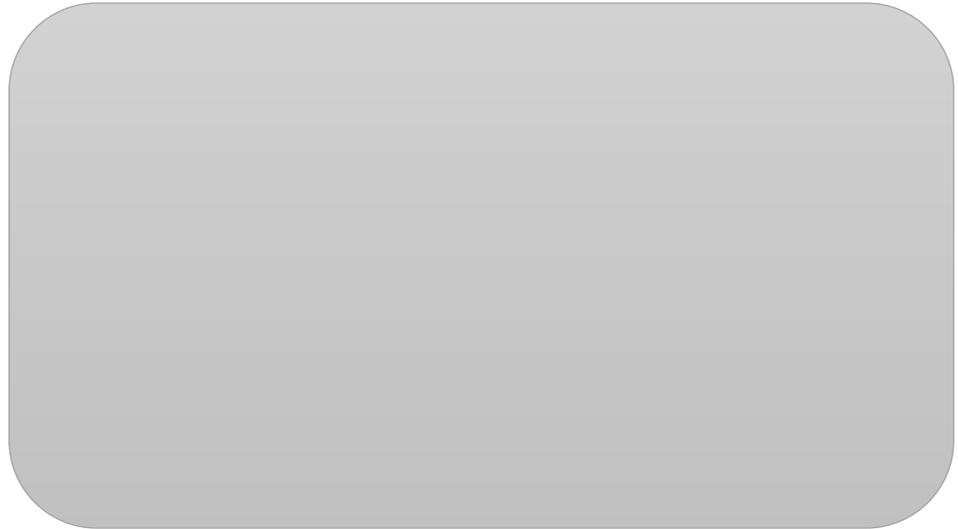
165

Principios

Técnicas
cualitativas



Técnicas
cuantitativas



4.- Investiga y anota tipos de software que existen en el mercado para la evaluación y control, de la misma manera escribe un ejemplo de cada software.

Software	Aplicación y ejemplo
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	



5.- Investiga 2 ejemplos de los siguientes métodos cualitativos: investigación de operaciones, estadístico y modelo matemático.

167

	Investigación de operaciones	Estadístico	Modelo matemático
1.-		1.-	1.-
2.-		2.-	2.-



Caso Práctico

Empresa Automotriz

Departamento de Producción:

Erróneamente se le están colocando a los automóviles B2 Rin 26 los birlos de frenos de los automóviles B1 Rin 20. El Gerente de ventas recibió quejas de que los autos tienen baja efectividad en los frenos y que han producido accidentes a las personas que los conducen.

Variable: Se ha producido una reducción en las ventas por insatisfacción de los clientes en cuanto a la efectividad de los frenos, causado por un error en ensamblaje.

- a) Se solicita establezcas 3 alternativas con las ventajas y desventajas que permitan solucionar el problema de una manera más eficiente.



Autoevaluación

Instrucciones: En el paréntesis de la derecha, escribe una *V* si el enunciado es verdadero o una *F* si es falso.

169

1.- Por medio del control se establecen medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes de manera exitosa.	()
2.- La retroalimentación consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares con la finalidad de detectar desviaciones.	()
3.- Para contar con un sistema de control no se requiere ni estándares ni objetivos.	()
4.- Al diseñar y presentar un informe es conveniente ser claro y conciso.	()
5.- Las técnicas cualitativas se ocupa de los métodos y procedimientos para recoger, clasificar, resumir, hallar regularidades y analizar los datos.	()
7.- El control interno es el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.	()
8.- La redes Pert es la técnica que permite dirigir la programación de proyectos y consiste en la representación gráfica de una red de tareas, que cuando se colocan en una cadena, permiten alcanzar los objetivos de un proyecto.	()
9.- El proceso del control está compuesto por: control, establecimiento de estándares, medición y detección de desviaciones, retroalimentación y corrección.	()
10.- La importancia del control radica en: que sirve para comprobar la efectividad de la gestión, promueve el aseguramiento de la calidad y protección de los activos de la empresa.	()



Bibliografía

1. Münch, L. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Pearson. 2014. p. 122-127.



SECCIÓN DE RESPUESTAS A LAS AUTOEVALUACIONES

UNIDAD DE COMPETENCIA I

171

1.- La administración es el proceso de coordinación de recursos para lograr la máxima productividad, calidad, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de la empresa.	(V)
2.- La productividad es la relación entre la cantidad de insumes necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.	(V)
3.- Son algunos elementos del concepto de administración: objetivo, eficacia y trabajo en equipo.	(F)
4.- El proceso administrativo está compuesto por la planeación, dirección y control.	(F)
5.- La competitividad y el éxito en la consecución de objetivos de una empresa no requiere del proceso administrativo.	(F)
7.- En la fase de la dinámica se encuentra la planeación y el control.	(F)
8.- En la fase dinámica del proceso administrativo se encuentra únicamente la dirección y control.	(V)
9.- Son algunas disciplinas técnicas de la administración la ingeniería industrial, contabilidad y la ergonomía.	(V)
10.- La universalidad de la administración se prueba también porque la aplicación de sus principios es válida únicamente para las empresas privadas y no para las instituciones públicas.	(F)



UNIDAD DE COMPETENCIA III

Instrucciones: En el paréntesis de la derecha, escribe una *V* si el enunciado es verdadero o una *F* si es falso.

172

1.- La técnica lluvias de ideas es un procedimiento que consiste en reunir un grupo de personas interesadas en solucionar un problema en particular. El lugar ideal para realizar esta técnica es un salón, donde el problema puede escribirse en el tablero para que todos lo vean.	(V)
2.- La estrategia es el camino a seguir para lograr cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.	(V)
3.- Los componentes de las tácticas implica una estimación del capital de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.	(F)
4.- Los procedimientos son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras.	(V)
5.- Los tipos de planes son de clases, fines y uso.	(V)
7.- La planeación es la segunda etapa del proceso administrativo que se encarga de organizar y dirigir los recursos de empresariales.	(F)
8.- Son los elementos básicos de la planeación estratégica: estudiar la empresa, evaluar el medio ambiente, fijar objetivos y determinar las estrategias a seguir.	(V)
9.- Un factor importante que se debe considerar al seleccionar una herramienta de toma de decisiones es su grado de confiabilidad, para sirven los métodos cualitativos.	(F)
10.- El principio de la flexibilidad todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.	(F)



UNIDAD DE COMPETENCIA IV

Instrucciones: En el paréntesis de la derecha, escribe una *V* si el enunciado es verdadero o una *F* si es falso.

173

1.- El propósito de la organizar es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos.	(V)
2.- El organigrama vertical se encuentra estructurado de izquierda a derecha.	(F)
3.- Los manuales administrativos sirven para controlar las actividades de la empresa.	(F)
4.- Una de las desventajas de los organigramas es que muestran la posición de cada departamento en la estructura interna de la organización.	(F)
5.- Los manuales de políticas son la representación gráfica que muestra cómo están relacionadas las diferentes unidades de la estructura interna de una institución o empresaLa competitividad y el éxito en la consecución de objetivos de una empresa no requiere del proceso administrativo.	(F)
7.- Identificar las funciones, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos principales de la organización es parte del proceso de la organización.	(V)
8.- Son tipos de organigrama Vertical de tipo clásico, horizontal e izquierda a derecha, mixto, circular o concéntrico, escalar y piramidal.	(V)
9.- Es permitido utilizar líneas curvas para la realización de los diagramas.	(F)
10.- La organización lineal es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.	(F)



UNIDAD DE COMPETENCIA V

Instrucciones: En el paréntesis de la derecha, escribe una *V* si el enunciado es verdadero o una *F* si es falso.

174

1.- La selección consiste en en obtener los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.	(F)
2.- Una decisión es la elección de un curso de entre acción entre varias alternativas.	(V)
3.- Son tipos de toma de decisiones la decisión programada y la no programada.	(V)
4.- Dentro de la etapa de la contratación se coloca o ubica al nuevo empleado en su trabajo desde la presentación hasta la explicación de las funciones a desempeñar.	(F)
5.- La comunicación forma parte de las etapas de la dirección dentro de las empresas.	(V)
7.- El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores, a los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder; todo ello es una implicación del liderazgo.	(V)
8.- El jefe dice Nosotros, El líder dice Yo.	(F)
9.- La contratación es la fase donde se da a conocer formal y jurídicamente las obligaciones y derechos que tiene tanto la empresa con el trabajador como el trabajador con la empresa.	(V)
10.- La dirección se le define como la ejecución de los planes de acuerdo con la estructuración organizacional mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.	(V)



UNIDAD DE COMPETENCIA VI

Instrucciones: En el paréntesis de la derecha, escribe una *V* si el enunciado es verdadero o una *F* si es falso.

175

1.- Por medio del control se establecen medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes de manera exitosa.	(V)
2.- La retroalimentación consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares con la finalidad de detectar desviaciones.	(F)
3.- Para contar con un sistema de control no se requiere ni estándares ni objetivos.	(F)
4.- Al diseñar y presentar un informe es conveniente ser claro y conciso.	(V)
5.- Las técnicas cualitativas se ocupa de los métodos y procedimientos para recoger, clasificar, resumir, hallar regularidades y analizar los datos.	(F)
7.- El control interno es el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.	(V)
8.- La redes Pert es la técnica que permite dirigir la programación de proyectos y consiste en la representación gráfica de una red de tareas, que cuando se colocan en una cadena, permiten alcanzar los objetivos de un proyecto.	(V)
9.- El proceso del control está compuesto por: control, establecimiento de estándares, medición y detección de desviaciones, retroalimentación y corrección.	(V)
10.- La importancia del control radica en: que sirve para comprobar la efectividad de la gestión, promueve el aseguramiento de la calidad y protección de los activos de la empresa.	(V)



GLOSARIO

A

Administración el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar todos los recursos disponibles de la organización para alcanzar sus metas definidas.

176

Administración de recursos humanos (HRM) función administrativa que se ocupa de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización.

Administración por objetivos (MBO) conjunto formal de procedimientos que establece y revisa el avance logrado para alcanzar las metas comunes de administradores y subalternos.

Aplicar las estrategias las tareas administrativas básicas requeridas para poner en práctica las estrategias.

Aprendizaje método de capacitación práctica, en el puesto, mediante el cual el empleado aprende bajo la vigilancia de un compañero con más conocimientos.

Auditar proceso para evaluar.

Autoridad forma de poder, con frecuencia usada en términos más amplios para referirse a la capacidad de las personas para esgrimir un poder resultante de sus cualidades, por ejemplo los conocimientos o los grados académicos, como sería en el caso de un juez.

Autoridad formal poder que existe cuando el subordinado o la parte influida reconoce que la parte influyente tiene el "derecho", o la facultad legal, de ejercer



influencia dentro de ciertos límites; poder aceptado en el entendido general de que personas o grupos concretos tienen el derecho de ejercer influencia, dentro de ciertos límites, en virtud de su puesto en la organización: también llamada poder legítimo.

177

Autoridad funcional autoridad que tienen los miembros de los departamentos staff para controlar las actividades de otros departamentos en razón de su relación con responsabilidades específicas como staff.

Autoridad lineal autoridad de los gerentes directamente responsables, a lo largo de toda la cadena de mando de la organización, de alcanzar las metas de la organización.

C

Calidad la calidad en el centro de trabajo ha ido más allá de sólo crear un producto por arriba de la media a un buen precio; ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores y a precios cada vez más competitivos. Esto significa hacer las cosas bien desde el principio, en lugar de cometer errores y corregirlos.

Cambio encontrar y adoptar actitudes, valores y comportamientos nuevos, con la ayuda de un agente de cambio capacitado, que encabeza a personas, grupos o la organización entera a lo largo del proceso. Los miembros de la organización se identifican con los valores, las actitudes y el comportamiento del agente de cambio y los hacen suyos cuando captan su eficacia para los resultados.

Canal formal de comunicación medio de comunicación respaldado y, probablemente, controlado por la gerencia.

Capacitación en el trabajo enfoque de la capacitación de empleados durante el trabajo, con métodos como la rotación de puestos, los internados y los aprendices.



Castigo aplicación de consecuencias negativas para detener o corregir comportamientos inconvenientes.

Centralización el grado de centralización de la autoridad en la cima de la organización.

178

Certidumbre situación de la toma de decisiones en la que los gerentes cuentan con información exacta, mensurable y fidedigna sobre los resultados de las diversas alternativas que se están considerando.

Círculo de calidad grupo de trabajo que se reúne para encontrar la manera de mejorar la calidad y resolver problemas de producción.

Comité equipo formal de una organización, por regla general bastante duradero, creado para llevar a cabo tareas específicas de la organización.

Competitividad la posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

Comunicación proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos.

Comunicación informal comunicación que se presenta dentro de una organización sin sanción oficial.

Comunicación lateral comunicación entre los departamentos de una organización que, por regla general, sigue el flujo del trabajo y no la cadena de mando y, por tanto, ofrece un canal directo para coordinar y resolver problemas.



Conflicto desacuerdo en cuanto a la asignación de los recursos escasos o enfrentamientos en cuanto a metas, valores, etc.; se puede presentar entre personas o en toda la organización.

Control proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

179

Controlar proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.

Coordinación integración de las actividades de las diversas partes de una organización con el propósito de alcanzar las metas de la organización.

Creatividad generación de una idea nueva.

Cultura compleja mezcla de suposiciones, conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que se juntan para definir lo que significa ser miembro de una sociedad específica.

Cultura organizacional el conjunto de conceptos importantes que comparten los miembros de la organización; por ejemplo, normas, valores, actitudes y creencias.

D

Datos cifras y datos fríos, sin analizar.

Decisiones no programadas soluciones específicas creadas en razón de un proceso no estructurado para resolver problemas que no son rutinarios.



Decisiones programadas soluciones para problemas rutinarios, determinadas por regla, procedimiento o costumbre.

Declaración de la misión objetivo general de la organización, basado en las premisas de la planeación, el cual justifica su existencia.

180

Decodificación interpretar un mensaje y traducirlo a información con sentido.

Desarrollo organizacional (OD) esfuerzo que realiza la gerencia, a largo plazo, para aumentar los procesos de renovación y solución de problemas de la organización, mediante una administración eficaz de la cultura de la organización.

Desarrollo sustentable posición moderna ante problemas ambientales, que dice que las organizaciones deben tomar parte en actividades que se puedan sostener durante un plazo largo de tiempo o que se renueven en forma automática.

Descentralización delegación de poder y autoridad de niveles superiores de la organización a niveles inferiores, con frecuencia mediante la creación de unidades organizativas pequeñas, autogestionadas.

Descripción de puestos descripción escrita de un puesto administrativo; incluye categoría, obligaciones, responsabilidades y su ubicación en el organigrama.

Descripción del puesto descripción escrita de un cargo no administrativo, que cubre el nombre del puesto, las tareas y las responsabilidades; incluye su ubicación en el organigrama.

Disciplina medidas que se toman cuando un empleado infringe la política de la empresa o no cumple con las expectativas laborales y los administradores tienen que actuar para remediar la situación; por regla general, pasa por una serie de pasos —



advertencia, reprimenda, reprobación, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso y despido— hasta resolver o acabar con el problema.

División departamento de una organización grande que parece un negocio independiente; puede dedicarse a producir y vender productos específicos o a atender un mercado específico.

181



Eficacia la capacidad para determinar los objetivos adecuados: "hacer lo indicado".

Eficiencia la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: "hacer las cosas bien".

Emisor la parte que inicia la comunicación.

Emprendedor el originador de una empresa nueva o el gerente que trata de mejorar una unidad de la organización emprendiendo cambios en los productos.

Equipo dos o más personas que interactúan entre sí y que se influyen para alcanzar un fin común.

Estilos de liderazgo los diferentes patrones de conducta que prefieren los líderes para el proceso de dirigir e influir en los trabajadores.

Estímulo situación o circunstancia que provoca el comportamiento voluntario de una persona, llamado respuesta.

Estrategia programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización; la respuesta de la organización a su entorno, con el tiempo.



Estrategia empresarial (estrategia E) declaración de valores y principios que explica por qué una organización hace lo que hace. Estrella según la estructura de la cartera, un negocio con una parte relativamente grande del mercado, en un mercado que crece con rapidez.

182

Estructura organizacional la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

Ética el estudio de los derechos y de quién sale —o debería salir— beneficiado o perjudicado por un acto.



Formación según Tuckman, la etapa inicial por la que pasan los grupos, durante la cual los miembros aprenden el comportamiento aceptable para el grupo.

Formación de equipos método para mejorar la eficacia de la organización, a nivel de equipos, diagnosticando los obstáculos para la actuación de los equipos y mejorando las relaciones entre éstas y la consecución de las tareas.

Funciones clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización; por ejemplo, mercadotecnia u operaciones.

Funciones de liderazgo actividades, relacionadas con las tareas y para conservar el grupo, que debe realizar el líder u otra persona, para que el grupo actúe en forma eficaz.



G

Gerente persona responsable de dirigir las actividades que le sirven a la organización para alcanzar sus metas.

183

Gerente general persona responsable de todas las actividades, por ejemplo, producción, ventas, mercadotecnia y finanzas, de una organización, por ejemplo una empresa o una subsidiaria.

Globalización cuando las organizaciones reconocen que los negocios se deben enfocar al mundo, y no sólo a lo local.

G

Incertidumbre situación de la toma de decisiones en la que los administradores enfrentan situaciones externa impronosticables o carecen de la información necesaria para establecer las probabilidades de ciertos hechos.

Influencia toda acción o ejemplo de conducta que propicien que otra persona o grupo cambien de actitud o conducta.

Información datos que se han organizado o analizado de acuerdo con alguna lógica.

Infraestructura instalaciones materiales necesarias para sustentar la actividad económica; incluye sistemas de transporte y comunicación, escuelas, hospitales, plantas de luz e instalaciones sanitarias.

Innovación idea nueva que se convierte en una sociedad nueva, un producto nuevo, un servicio nuevo, un proceso nuevo o un método de producción nuevo.



Integración término usado por Lawrence y Lorsch, en lugar de coordinación, que designa el grado en el que los miembros de diversos departamentos trabajan unidos en forma conjunta.

Intereses grupos o personas que se ven afectadas, directa o indirectamente, por la forma en que la organización persigue sus metas.

184

Inventario existencias de materias primas, producción en proceso y productos terminados que lleva una organización para satisfacer las necesidades de sus operaciones.

Investigación de operaciones técnicas matemáticas para modelar, analizar y resolver problemas administrativos. También llamada ciencia de la administración.

Investigación y desarrollo función emprendedora que destina activos de la organización al diseño, las pruebas y la producción de productos nuevos.



Jerarquía patrón de una estructura organizativa que consta de varios niveles, en cuya cima se encuentra el gerente (o gerentes) de mayor nivel, responsable de las operaciones de toda la organización; los administradores de menor rango se ubican en los diversos estratos descendentes de la organización.

Jerarquía de las necesidades de Maslow teoría de la motivación que argumenta que las personas se mueven para satisfacer cinco tipos de necesidades, que se pueden clasificar por orden jerárquico.



Liderazgo proceso para dirigir e influir en actividades, relacionadas con las tareas, de los miembros de un grupo.



Líderes carismáticos líderes que, dada su visión y energía personales, son fuente de inspiración para seguidores y producen muchas repercusiones en sus organizaciones; también llamados líderes de la transformación.

Líderes de transacciones líderes que determinan lo que deben hacer los subalternos para alcanzar objetivos, que clasifican dichos requisitos y que ayudan a los subalternos a tener confianza en que pueden alcanzar sus objetivos.

Lista de materiales enumeración del tipo y la cantidad de piezas necesarias para producir un producto dado.

Lluvia de ideas técnica para tomar decisiones y resolver problemas, mediante la cual las personas o los miembros de un grupo tratan de aumentar la creatividad proponiendo alternativas, de manera espontánea, sin preocuparse por la realidad ni la tradición.

M

Mandos medios gerentes de los estratos intermedios de la jerarquía de la organización; son los responsables de otros administradores y, en ocasiones, de algunos empleados de operaciones; a su vez dependen de administradores de rangos más altos.

Mensaje información codificada que el transmisor envía al receptor.

Mercado de trabajo conjunto de personas disponibles que cuentan con la capacidad para ocupar puestos desocupados; se puede definir en términos estrechos (locales) o más amplios (mundiales); cambia con el tiempo, respondiendo a los factores del entorno.



Meta el fin que trata de alcanzar una organización; las organizaciones suelen tener más de una meta; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

Modelo representación simple de las propiedades centrales de un objeto, una circunstancia o una relación del mundo real; puede ser oral, material o matemática.

Motivación factores que causan la conducta de una persona, la canalizan y la sostienen.



Negociación uso de tratos y habilidades de comunicación para manejar conflictos y llegar a resultados satisfactorios para las partes.

Negociador papel que asume una persona cuando contribuye a que dos o más partes contrarias lleguen a una componenda.

Nivel corporativo de la estrategia estrategia formulada por la alta gerencia para supervisar los intereses y las operaciones de corporaciones con muchas líneas.

Normas suposiciones y expectativas sobre el comportamiento que observarán los miembros de un grupo.

Nuevo enfoque para remuneraciones enfoque de la remuneración que lo vincula al proceso de establecer y alcanzar los objetivos de la organización.



Operaciones actividades de producción de una organización.

Oportunidad situación que se presenta cuando las circunstancias ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.



Organigrama diagrama de la estructura de la organización, que muestra las funciones, los departamentos o los puestos de la organización y sus relaciones.

Organización dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

Organizar proceso de poner a dos o más personas a trabajar juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

Orientación programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse, sin problemas, en una organización; también llamada socialización.

P

Pasivos las deudas de una organización.

Pequeña empresa negocios propiedad de un dueño local, administrados por él, casi siempre con muy pocos empleados que trabajan en una sola ubicación.

Plan de negocios documento formal que contiene la definición del objetivo, la descripción de los bienes o servicios de la empresa, un análisis de mercados, las proyecciones financieras y la descripción de las estrategias administrativas para alcanzar metas.

Plan de operaciones plan que contiene los detalles necesarios para incorporar la estrategia a las operaciones diarias.

Plan de un solo uso curso de acción detallado, usado una vez, o sólo ocasionalmente, para resolver un problema que no se presenta en forma repetida.



Plan vigente serie establecida de decisiones que aplican los administradores a actividades recurrentes u organizativas; los tipos básicos son políticas, procedimientos y reglas.

Planeación proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas.

188

Planes estratégicos planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización.

Poder capacidad para ejercer influencia; es decir, la capacidad para cambiar las actitudes o el comportamiento de personas o grupos.

Poder coercitivo el lado negativo del poder para recompensar, basado en la capacidad del influyente para castigar el influido.

Poder legítimo poder que se presenta cuando un subalterno o la parte influida reconocen que el influyente tiene el "derecho" o la facultad legal de ejercer influencia, dentro de ciertos límites; también llamado autoridad formal.

Política plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones.

Presupuesto presentación cuantitativa formal de los recursos asignados para las actividades planeadas, dentro de los plazos establecidos.

Prioridades competitivas cuatro criterios básicos que sirven para evaluar productos y servicios, a saber; precios, grado de calidad, confiabilidad de la calidad y flexibilidad.



Probabilidad medición estadística de las probabilidades de que se presente cierta circunstancia o resultado.

Procedimiento plan establecido que contiene lineamientos detallados para manejar actos de la organización que se presentan con regularidad.

189

Proceso método sistemático para manejar las actividades.

Producción de procesos producción de los materiales que se venden por peso o volumen, por ejemplo, productos químicos o medicamentos. Por regla general, estos materiales se producen con equipo muy complejo que funciona a flujo constante.

Productividad medida del grado en que funciona el sistema de operaciones e indicador de. La eficiencia y de la competitividad de una empresa o departamento.

Productos insumos transformados que se entregan al entorno exterior en forma de productos o servicios.

Programa plan de un solo uso que abarca un conjunto relativamente grande de actividades de la organización y especifica los pasos principales, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso.

Programa de desarrollo proceso diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para las actividades laborales futuras.

Proyecto partes pequeñas e independientes del programa.

R

Receptor la persona que, con sus sentidos, percibe el mensaje del emisor.



Reclutamiento desarrollo de un conjunto de candidatos para trabajar, de acuerdo con un plan de recursos humanos.

Reglas planes establecidos que detallan las medidas específicas que se tomarán en una situación dada.

190

Relaciones humanas interacción entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo subordinados.

Rentabilidad medida del grado en que funciona un sistema, basada en las utilidades que genera.

Riesgos situación de la toma de decisiones, en la que los administradores conocen las probabilidades de que una alternativa dada conduzca a una meta o a un resultado deseados.

Ruido todo aquello que confunde, altera, disminuye o interfiere con la comunicación.



Selección proceso recíproco, mediante el cual la organización decide si hará una oferta de trabajo o no y el candidato decide si la aceptará o no.

Sinergia situación donde el todo es mayor que las partes. En términos de una organización, sinergia significa que los departamentos que interactúan en cooperación son más productivos de lo que serían si operaran aislados.

Sistema en una organización, las funciones y las actividades que trabajan juntas para realizar los propósitos de las organizaciones.



Sistema de inventarios justo-a-tiempo (JIT) sistema de inventarios en el que, idealmente, la cantidad producida es igual a la cantidad entregada, los materiales se adquieren justo a tiempo para su uso y los bienes terminados también se entregan justo a tiempo; también llamado kan-ban.

191

Sistema social la serie de creencias, y las conductas resultantes, que se comparten en toda la organización; también llamado sistema cultural.

Subsistemas las partes que componen el sistema entero.



Teoría grupo congruente de hipótesis presentadas para explicar la relación entre dos hechos observables o más y para constituir una base sólida para pronosticar acontecimientos futuros.

Toma de decisiones proceso para encontrar y elegir un curso de acción para resolver un problema concreto.

Trabajo iniciado bienes parcialmente terminados.

Tramo de administración la cantidad de subalternos que dependen directamente de un administrador dado. También llamado tramo del control o tramo del control administrativo.



Valores deseos relativamente permanentes que, al parecer, son buenos en sí.

Variables económicas condiciones y tendencias económicas generales que pueden ser factores de las actividades de una organización.



Variables políticas factores que pueden influir en las actividades de una organización como resultado del proceso o el clima políticos.

Variables sociales factores, por ejemplo la demografía, el estilo de vida y los valores sociales que pueden influir en una organización desde su ambiente externo.



BIBLIOGRAFÍA GENERAL

1. Calvan J. *Principios de administración pública* (El Salvador; Imprenta Nacional. Conferencias dictadas en el Centro de Capacitación sobre Administración Pública, editadas por la Dirección General de Personal, lomo I, Publicaciones del Ministerio de Hacienda de El Salvador, 1951), p.44
2. Brook, A. *The Theory of Social Revolutions* (Nueva York: McMillan), p. 8-207 citado por Leonard D. White, *Introduction to the Study of Public Administration* (Nueva York: Macmillan Company, Fourth Edition, Third Printing, 1957), p. 2. (Traducción libre del autor.)
3. Ballana, A. y Castillo A. *Ensayo de un diccionario de política y de administración pública*. 1995. p. 218.
4. Boyona, A. y Castillo A. Ensayo de diccionario de política y de
5. Charles, A. Beard. *Philosophy, Science and Art of Public Administration*, citado por Albert Lepawsky, *Administration, The Art and Science of Organization and Management*, A. Borzoi Book in Political Science, Alfred A. Knopf (Nueva York, 1955.) (Traducción libre del autor), páginas 660 y 661.
6. Charles A. Beard, *Public Policy and the General Welfare* (Nueva York: Rinehart and Company, 1941). Citado por Albert Lepawsky.op, *cit.*, p. 17. (Traducción y adaptación libre del autor.)
7. James J. *Dirección Administrativa Editorial* (México: Cia Editorial Continental S. A. de C. V.) Segunda impresión 1980, p. 254 y 255.
8. Jiménez, W. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*. México, F.C.E, 1990. p. 23-39.
9. Jiménez, J. *Teoría General de la Administración. La Ciencia Administrativa a la luz del Análisis Sistémico* (Madrid: Ed. Tóenos, 1975). p. 55 y 56.
10. Herbert, A. Simón, D., y Víctor, A. *Administración pública*, Ediciones de la Universidad de Puerto Rico (México: Editorial Cultura, 1956), p. 39.



11. Hotelling, H. *El método estadístico y la filosofía de la ciencia*. (Washington, D.C. Estadística, Journal of the Inter American Statistical Institute, vol. XVII, núm. 62, marzo de 1959), p. 20.
12. Koontz, H. *Elementos de la administración*. 1993. p.141-142 y 158
13. Koontz, H. *Administración una perspectiva global*. 11va. Edición. México. 1998. p. 132, 141-144.
14. Kliksberg, B. *El Pensamiento Organizativo, del Taylorismo a la Moderna Teoría de la Organización* (Buenos Aires: Depalma). 1973. p. 43.
15. Galindo, M. *Fundamentos de administración*. México. 1985. p. 91.
16. George, T. *Principios de administración* (México: CIA Editorial Continental S. A. de C. V.). Sexta impresión, 1982. p. 37 y 38
17. Münch, L. *Administración*. 2da. Edición. Edit. Pearson. 2014. p. 122-127.
18. Münch, L. *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. . 2da. Edición. México. Pearson, 2014. p. 3-12, 45-48, 191-196, 214-217.
19. Münch, L. *Fundamentos de administración*. Edit. Trillas, 1994. p. 20, 23-37.
20. Mercado, S. *Administración aplicada, Teoría y práctica*. 7ª. Reinscripción. 1997. Edit. Limusa 1997. 144-145, 130-131, 155-157, 267-274 y 306-314.
21. Miklos, T. *Planeación Interactiva. Primera reimpresión*. 1999, p. 13-14, 25-29
22. Reyes, A. *Administración moderna*. Editorial Limusa, México. 1999. p 244, 276-285, 278-279 y 289-298.
23. Roscoe, M. *Administración Pública y Cultura*, México. Herrero Hermanos, Sucs, 1era. edición, 1967. p.79
24. Rodríguez, J. *Introducción a la administración con enfoque de sistema*. México. 3era Edición. 1998. p. 357 y 359.
25. Robbins, S. *Administración*. 1996. p. 335.
26. Stephen, P. Robbins y Mary Coulbert. *Administración*. México 1996, p. 335.



27. <https://sites.google.com/site/tdadmonealtamirano/home/unidad4mecanicadelpocesoadministrativo/4-2-organizacion/4-2-2-proceso-de-organizacion-tipos-y-tecnicas-de-organizacion>
28. <http://diana-unidad4tcorganizacin.blogspot.mx/2010/07/organigramas.html>
29. http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Organigrama_horizontal
30. <http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Manuales>.