

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

LOS FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

PARA OBTENER EL TITULO DE LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS.

TESIS QUE PRESENTA LUIS ALBERTO HINOJOSA RUEDA

ASESOR : M. EN A . EDUARDO CARRILLO SILVA

MORELIA MICHOACÁN OCTUBRE DEL 2005



INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	1
1.2.- JUSTIFICACIÓN	1

CAPITULO 2 ANTECEDENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1.- UBICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DE LA TEORIA GENERAL ADMINISTRATIVA.	2
2.2.- DIVERSOS CRITERIOS DE LOS PRINCIPALES AUTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	3
2.3.- FASES Y FACTORES QUE CONFORMAN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	6
2.4.- BENEFICIOS AL APLICAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	7

CAPITULO 3 PREVISIÓN

3.1.- CONCEPTO Y DEFINICIÓN.	9
3.2.- PRINCIPIOS DE PREVISIÓN.	9
3.3.- ELEMENTOS Y TÉCNICAS DE LA PREVISIÓN	10
3.4.- ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	12

CAPITULO 4 PLANEACIÓN

4.1.- CONCEPTO Y DEFINICIÓN	19
4.2.- PRINCIPIOS DE LA PLANEACION	20
4.3.- CLASIFICACION DE LA PLANEACION	22
4.4.- ELEMENTOS DE PLANEACION	29
4.5.- TECNICAS DE PLANEACION	35

CAPITULO 5 ORGANIZACIÓN

5.1.- DEFINICIÓN Y CONCEPTO	44
5.2.- PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN	45
5.3.- ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN	46
5.4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES	52
5.5.- DELEGACION	55
5.6.- CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN	57
5.7.- TECNICAS DE ORGANIZACIÓN	60





CAPITULO 6 INTEGRACIÓN

6.1.- DEFINICIÓN Y CONCEPTO	62
6.2.- PRINCIPIOS	63
6.3.- IMPORTANCIA	63
6.4.- PRINCIPALES ATAPAS	63
6.5.- INTEGRACIÓN DE RECURSOS OPERACIONALES	66

CAPITULO 7 DIRECCION

7.1.- DEFINICIÓN Y CONCEPTO	68
7.2.- IMPORTANCIA DE DIRECCIÓN	69
7.3.- PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN	69
7.4.- ELEMENTOS DE DIRECCIÓN	70

CAPITULO 8 CONTROL

8.1.- DEFINICIÓN Y CONCEPTO	79
8.2.- IMPORTANCIA	81
8.3.- PRINCIPIOS	81
8.4.- ETAPAS DE CONTROL	82
8.5.- CARACTERÍSTICAS DE CONTROL	85
8.6.- TÉCNICAS DE CONTROL (CONTROLES)	91

CAPITULO 9 CONCLUSIONES

9.1.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE DISTINTAS DEFINICIONES DE LOS FACTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y PROPUESTA	93
---	----

BIBLIOGRAFÍA	97
---------------------	----





INTRODUCCION

Dentro de todo organismo social tanto publico o privado se basa de la administración para el logro de los objetivos planteados por la misma, así una vez conformado el organismo social para la producción de bienes y servicios para satisfacer la necesidad del pueblo se aplica el proceso administrativo como herramienta del administrador.

Henry Fayol autor destacado por aportar conocimientos a la administración como los principios de la administración y el proceso administrativo, el cual se baso en las funciones que la empresa debe tener para el logro de sus fines.

Así dividió a la empresa en funciones y desglosó a la función administrativa como primordial para el movimiento de la empresa dividiendo esta en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Una vez previsto el objetivo, planeado el curso de acción, organizar y dirigir lo ya establecido se procede a coordinar y evaluar lo ya estructurado para la corrección y retroalimentación.

Ya que la administración es universal el proceso por consecuencia también se aplica a la pequeña, mediana o grande empresa, pero en circunstancias y condiciones diferentes de acuerdo con los recursos que dispone dichas empresas y sus objetivos planteados.

Cada factor o elemento del proceso administrativo es único y relacionado con los demás factores, es una secuencia que para lograr el objetivo buscado es necesario coordinar cada factor del proceso y corregirlo para su funcionamiento, están interrelacionados y como todo proceso con principios y características que a la vez son la esencia de la empresa.

Para cualquier empresa que en su administración exista el proceso administrativo será eficiente y desarrollado en sus principales áreas funcionales.





CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Al iniciar el estudio de la administración es primordial conocer y aplicar el proceso administrativo como herramienta fundamental del administrador, tener la capacidad de saber distinguir cada una de las fases y elementos que lo conforman.

Reconocer el proceso administrativo como fundamental en toda empresa, con lo cual representa el desarrollo de la misma logrando así eficiencia y eficacia por parte de quien lo aplica.

Llevar acabo una investigación, analizando las propuestas de los distintos autores, acerca del proceso administrativo; Reyes Ponce Agustín, George Terry, Sthepen Robinns por mencionar algunos desde su creación y evolución, hasta nuestros días.

1.2.- JUSTIFICACION

Ya que proceso administrativo se sigue aplicando en nuestros días hay la necesidad de plantear una investigación de sus etapas sus características elementos y relación con cada una de las etapas que lo conforman.

Con esta investigación de tesis se pretende resaltar el proceso administrativo y sus factores como el núcleo de toda administración en donde quiera que exista un organismo social estará presente el proceso administrativo como base de un buen mejoramiento continuo.





CAPITULO 2

ANTECEDENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1.- UBICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DE LA TEORIA GENERAL ADMINISTRATIVA.

La teoría general de la administración es el campo del conocimiento humano y se encarga del estudio de la administración en general de los organismos sociales, las aplicaciones prácticas de la teoría general de la administración se desarrollan a través de las diferentes disciplinas especializadas en administración.

Cuando se requiere la cooperación organizada y formal de los individuos para alcanzar uno o varios objetivos comunes la esencia básica es la administración como componente básico de las empresas.

La teoría general de la administración comenzó con la administración científica de Taylor, mencionaba hacer mejor las tareas de los obreros, posteriormente surgió Henry Fayol con la base de la estructura y formula la teoría clásica, luego le suyo la teoría estructuralista, la teoría humanística, la teoría del comportamiento y desarrollo organizacional mas tarde apareció la teoría de sistemas, siendo perfeccionada por la teoría situacional que se basaba en la tecnología y la neoclásica basada en las funciones del administrador.

TEORIAS	AÑOS	AUTORES PRINCIPALES
Administración científica	1903	TAYLOR
Teoría Clásica	1916	FAYOL
Teoría de las Relaciones Humanas	1932	MUSTERBERG
Teoría Estructuralista	1947	THOMPSON
Teoría de los sistemas	1951	WIENER
Teoría Neoclásica	1954	DRUCKER

El enfoque clásico de la administración se basa en dos teorías la científica y la clásica donde tendrá lugar de estudio nuestra ubicación del proceso administrativo, así mencionaremos a los dos autores de estas teorías y su objetivo a seguir.

A comienzos del siglo XX surge el estaunidence Frederik Winslow Taylor, (1856-1915) desarrollando la escuela científica que se fundamentaba en aumentar la eficiencia de la empresa a través de la racionalizacion del obrero, de ahí sobresale lo que Taylor llamo división de trabajo puesto que quien desempeñaba las funciones en cada puesto lograba mayor eficiencia y desarrollaba en su teoría lo que fundamenta como tiempos y movimientos de cada trabajador en la empresa.





Henry Fayol (1841-1925) fundaba la teoría clásica, se basaba en la estructura que debe tener una organización para lograr su eficiencia, así sean ellas secciones, departamentos o personas, puesto que Fayol parte de un todo global y universal desplaza rápidamente a la teoría de Taylor que se basó solo en las personas.

Para Fayol la empresa puede ser dividida en seis clases de funciones a desempeñar:

- a) Funciones Técnicas: Relacionado con la producción de bienes y servicios
- b) Funciones Comerciales: Respectivo con la compra-venta de mercancías
- c) Funciones Financieras: Relacionado con el capital de la empresa
- d) Funciones de Seguridad: Relacionado con la protección de las personas y bienes
- e) Funciones Contables: Respectivo con los inventarios, registros, balances, costos.
- f) Funciones Administrativas: Coordinan y Dirigen todas las demás funciones de la empresa.

En la actualidad estas funciones ya han sido superadas ahora se llaman áreas funcionales de la empresa como producción, finanzas, mercadotecnia y recursos humanos que son las básicas para el funcionamiento de un organismo social.

Para Fayol define las funciones administrativas como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar estos elementos en su conjunto lo llamo “PROCESO ADMINISTRATIVO” que en la actualidad se hallan presentes en cualquier organismo social para lograr mayor eficiencia y desarrollo.

2.2.- DIVERSOS CRITERIOS DE LOS PRINCIPALES AUTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Dentro de lo propuesto por Fayol los seguidores de la teoría clásica proponen nuevos criterios y desarrollos para la evolución del proceso administrativo, así como también los neoclásicos adoptan el proceso administrativo como esencia de su teoría y mencionan diferentes puntos de vista, las funciones del administrador las describen como parte fundamental de un organismo social,





Los principales autores clásicos y neoclásicos:

AUTORES CLASICOS Y DIFERENTES ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	
URWICK INVESTIGACION PREVION PLANEACION ORGANIZACIÓN COORDINACION DIRECCION CONTROL	GULICK PLANEACION ORGANIZACION PERSONAL MANDO COORDINACION INFORMACION PRESUPUESTACION

NEOCLASICOS		
<i>KOONTZ Y O'DONNELL</i>	<i>NEWMAN</i>	<i>DALE</i>
PLANEACION ORGANIZACIÓN DESIGNACION DE PERSONAL DIRECCION CONTROL	PLANEACION ORGANIZACIÓN LIDERAZGO CONTROL	PLANEACION ORGANIZACION DIRECCION CONTROL

También sobresalen otros autores que siguieron aportando y describieron al proceso administrativo como un tema mas para el estudio de la administración mencionaremos como dividieron los elementos del proceso administrativo en pasos a seguir para una buena administración, entre ellos autores mexicanos que son destacados en la materia.





AUTORES	FACTORES	AÑO
GEORGE TERRY	PLANEACION ORGANIZACION EJECUCION CONTROL	1956
DALTON FARLAND	PLANEACION ORGANIZACIÓN CONTROL	1958
REYES PONCE	PREVICION PLANEACION ORGANIZACIÓN INTEGRACION DIRECCION CONTROL	1960
GUSMAN VALDIVIA	PLANEACION ORGANIZACIÓN INTEGRACION DIRECCION EJECUCION CONTROL	1961
FERNANDEZ ARENA	PLANEACION IMPLEMENTACION CONTROL	1965

Existen muchos autores a nivel mundial que han hablado del proceso administrativo y se han preocupado por mantenerlo estable pero mencionamos algunos que cambiaron un poco los elementos y etapas del mismo, aunque la esencia de Fayol sigue prevaleciendo.





2.3.- FASES Y FACTORES QUE CONFORMAN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

En toda empresa u organismo social existen dos fases que hacen surgir y dar vida a cualquier empresa, la fase de estructuración y la fase de operación.

La etapa o fase de estructuración se desarrolla con base a lo que ha de ser o lo que puede ser, teniendo como principal punto de partida y los rumbos a seguir.

La etapa de operación es la que una vez teniendo la que se quiere realizar se prosigue a las actividades para lograrlo o las actividades a realizar.

Así entonces el proceso administrativo como herramienta de la administración se enfoca en estas dos etapas y ayuda a interrelacionarlas entre sí para el logro de una mayor coordinación entre las etapas.

Urwick maneja el término de las fases como Mecánica y Dinámica administrativa donde la mecánica hace distinción en la estructura y la dinámica en lo operacional, distinguiremos los factores del proceso administrativo y los colocaremos en las fases para mejor comprensión.

Fayol distinguía al proceso administrativo como:

Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción

Organizar: construir las estructuras material y social de la empresa

Dirigir: guiar y orientar al personal

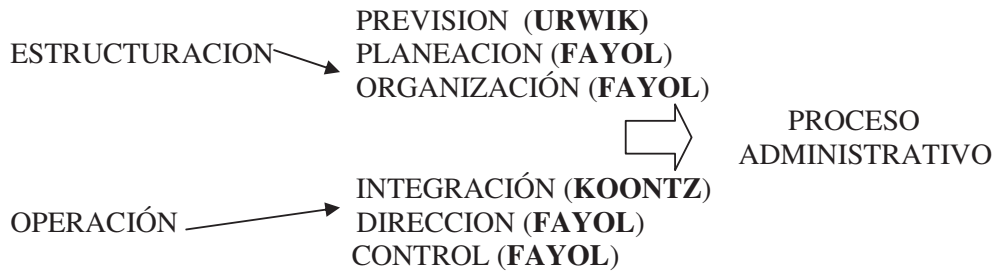
Coordinar: enlazar, unir, armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos

Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas

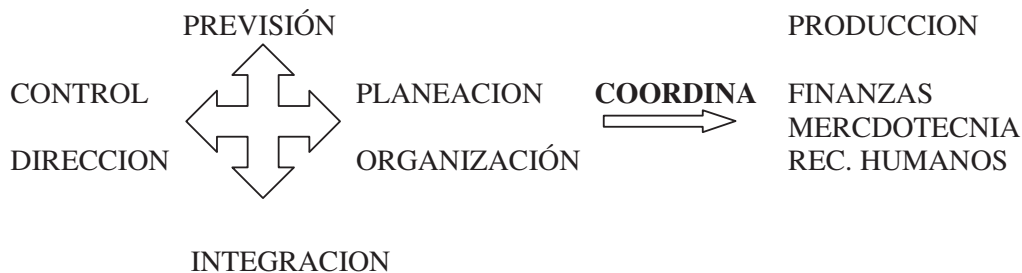
De aquí partiremos para la clasificación de las fases de estructuración y operación de toda empresa ya que la definición de Fayol nos da la referencia para hacer dicha clasificación tomando a la planeación y organización como visualizar el futuro y construir lo social, nos da la estructuración de la empresa y a la dirección, coordinación y control como punto inicial para la operación o funcionamiento de la cualquier empresa.

De lo anterior mencionado tomaremos el factor de la previsión de Urwick lo esencial de Fayol que es planear, organizar, dirigir y controlar ya que la coordinación es en razón de la administración para lograr la eficiencia, y también tomaremos el factor de Koontz que es la integración así entonces clasificaremos y veremos el proceso administrativo con base en nuestros días y tomarlo para lograr una administración de máxima eficiencia y aplicación.





La administración se basa en los factores del proceso administrativo como herramienta para estructurar y operar una empresa o reestructurar una ya existente, así podemos señalar que estos factores tienen cada uno diferentes comportamientos y principios que dan pauta y movilidad a la administración.- Reyes Ponce autor mexicano ya señalo esta clasificación del proceso administrativo y menciona que es una de las mas adecuadas divisiones que puede haber en nuestros días por su análisis en cada una de ellas y que cada factor esta relacionado ya sea para iniciar o acabar en una actividad como un circulo de retroalimentación que coordina todas las demás funciones de la empresa.



2.4.- BENEFICIOS AL APLICAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es la función que ejerce todo administrador ya que es así como se da el funcionamiento de todo organismo social, este a su vez produce bienes y servicios mediante sus recursos de cada organismo social que actúa en forma cíclica para satisfacer las necesidades de un pueblo y estos a su vez la retribuyen económicamente por el servicio o producto creado, le permite a la empresa retro alimentar su proceso y desarrollo.- Definiremos entonces al proceso como “*Secuencia sistematizada de actividades para alcanzar un fin*” y a la administración como “*Un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social*”¹

¹ Agustín Reyes Ponce administración de empresas 1





Entonces con estas dos definiciones podremos definirlo como “*Un conjunto de actividades para lograr máxima eficiencia en la empresa para la estructuración y manejo, coordinando para alcanzar un fin*”

Así podemos manejar cualquier tipo de empresa y lograr sus objetivos ya que proporciona una metodología simple y sencilla de aplicación, el administrador comienza a visualizar a la empresa y da la guía de cómo planear, organizar, integrar, dirigir y controlarla,





CAPITULO 3

PREVISIÓN

3.1.- CONCEPTO Y DEFINICION

La previsión empieza con el establecimiento de la misión y visión de la empresa que es una expresión clara de lo que es y hace, manejando términos hacia la empresa, lo que hace el organismo social (**Sergio Hernández y Rodríguez**).

La misión se expresa de manera precisa, la razón de ser de toda empresa por lo cual las preguntas básicas son ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Que estamos tratando de lograr? Así la misión es el camino hacia un propósito.

La visión es lo que proyecta un todo, el visualizar bien determina los últimos resultados, de esto resulta una tarea específica de los emprendedores y empresarios, se dice que la visión es una actividad que continuamente se enriquece, los líderes requieren crear y recrear una visión ya que hay que ver siempre a futuro.- La previsión es entonces el comienzo de un diseño de una organismo social o empresa.

El concepto de previsión basándonos en **Henry Fayol** que lo manejaba dentro de la planeación y la definía como “*Calcular el porvenir y prepararlo así el futuro*”.- **Reyes Ponce** lo menciona como “*Es el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan las principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la empresa*”

Lo definiremos como el *elemento del proceso administrativo que con base a la investigación explora el futuro y realiza las alternativas que puede encontrar la empresa para el logro de sus objetivos.*

De lo anterior señalado diremos que *la previsión comprende el propósito de la empresa, basándose en la investigación de los datos obtenidos de donde vaya operar, la organización, creando alternativas sustentables para la fijación de objetivos.*

3.2.- PRINCIPIOS GENERALES DE LA PREVISIÓN

Ya que en este factor entra en la que señalamos la estructuración debe hacer mención determinar algunos comportamientos, valores y fines ya sean lucrativos o no lucrativos, la previsión debe hacerse con base en los recursos que dispone el iniciador o emprendedor de una empresa, para hacer mención de un proyecto que contenga lo necesario para operar, así en la previsión existen principios que deben aplicarse para aplicar este primer factor del proceso administrativo.





1.- Principio de Prever: Siempre se debe tomar en cuenta que al hacer la previsión, no se encuentra en una total certeza ya que puede existir en todo lugar un riesgo que podremos asumir como el grado de error de la previsión, y con base en las experiencias pasadas y en la probabilidad es como pueden hacerse este tipo de previsibilidades, este principio será mas confiable si se aplica con eficiencia ya que sobresalen tres aspectos importantes:

- a) Estudiar analizar con detalle todos los factores que intervendrán en la estructuración y operación de la empresa.
- b) Fundarnos en experiencias pasadas y hechos vistos por otras empresas o sectores
- c) Aplicar un método de probabilidades que descansa en una interpretación de caminos a seguir.

2.- Principio de Ejecutividad: Realizar lo previsto en los términos programados y pese a los obstáculos reales o mentales, debe tomar las decisiones oportunamente, sin demorar el curso de acción de las operaciones.

3.- Principio de la Medición: Las previsiones serán mas seguras si aplicamos métodos de medición cualitativamente y cuantitativamente, la aplicación de la estadística nos da una medición con el riesgo y error de lo buscado así cualitativamente nos referimos al como medir la autoridad y el liderazgo como ejemplo, basándonos en cualidades que debe tener la persona para el puesto y así que su desarrollo dentro de la empresa , en las circunstancias donde la medición directa es imposible se fijan estándares por medio de la definición y se realizan ciertos grados de comparación.

3.3.- ELEMENTOS Y TÉCNICAS DE LA PREVISIÓN

Existen ciertos elementos que en la previsión se caracterizan por ayudar a permitir el análisis de los factores del proceso administrativo, diversos tipos de elementos y técnicas surgen para dar resultados y ver como se llevan acabo las estructuraciones de cada factor administrativo.

Para la previsión los elementos y técnicas desarrolladas nos permitirán conocer a la empresa en su inicio, los elementos principales según (**Agustín Reyes Ponce**).

- a) Fijación de objetivos
- b) Investigación de factores que ayudan o detienen a la empresa
- c) Cursos alternativos para llevar acabo una buena planeación (Toma de Decisiones)

Al combinar estos elementos nos referimos al inicio del objeto de la empresa investigando los principales factores que la rodean ya sean internos o externos para luego establecer cursos alternativos que nos designaran el rumbo mas optimo a seguir en la planeación.





A) FIJAR OBJETIVOS: El objetivo es el propósito de la empresa, es el fin a alcanzar en cualquier organismo social ya sea lucrativo o no lucrativo, Para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo es: "Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente".

Los Objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

Para entender a los objetivos definiremos los siguientes criterios basándonos en lo que menciona **GEORGE TERRY**:

CRITERIOS	CLASIFICACION
POR EL NIVEL JERARQUICO	OBJETIVOS GENERALES OBJETIVOS FUNCIONALES OBJETIVOS DEPARTAMENTALES
POR SU APLICACIÓN	OBJETIVOS COLECTIVOS OBJETIVOS INDIVIDUALES
POR EL TIEMPO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO OBJETIVOS A LARGO PLAZO
POR SU INTERMEDIACIÓN	OBJETIVOS MEDIATOS OBJETIVOS INMEDIATOS
POR SU NATURALEZA	OBJETIVOS ECONOMICOS OBJETIVOS SOCIALES OBJETIVOS DE SERVICIO
POR SU AMBITO	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES OBJETIVOS PARTICULARES

Lineamientos para establecer objetivos:

- Asentarlos por escrito
- No confundir con las estrategias para alcanzarlos
- Al establecerlos hay que hacerlas seis preguntas de la administración que, como, quien, por que, cuando y donde?
- Deben ser conocidos y entendidos por los miembros de la empresa
- Deben ser estables





Fijar uno objetivo es el primer elemento de la previsión ya que es una hipótesis de lo que después se encargara la investigación y establecer un curso alternativo para la elaboración del plan a seguir.

Los objetivos deben ser jerarquizados de acuerdo con su importancia relativa. Esto coloca el énfasis necesario en los principales objetivos y dando a todo miembro de la admón... Un valor para cada objetivo que le interese ayudar a distribuir con efectividad los esfuerzos. En esta forma se mejora todo el esfuerzo admvo. Esta en la naturaleza humana mejorar el trabajo sobre los objetivos más difíciles y de sentir satisfacción realizando los menores pero fijando prioridades en los objetivos y revisándolos periódicamente se puede combatir esta tendencia; Existe un método a utilizar para la empresa que se preocupa por tener sus objetivos claros y concisos, para esto aplican la:

3.4.-LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Da una nueva visión a lo que hoy en día necesita cualquier empresa La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente en **1954 Peter F. Drucker**, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La APO surgió en la década de 1950, cuando la empresa privada norteamericana estaba sufriendo fuertes presiones.

Desde la intervención keynesiana durante la depresión que siguió a la crisis de 1929, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores injerencias y controles gubernamentales, pues se llegó a creer que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios. El empresario de la década de 1950 estaba consciente ~, pérdida de sus márgenes de ganancias y de la necesidad de reducir gastos, y se concentraba más en los resultados que en esfuerzos superfluos y dispersos. La presión económica de la época generó dentro de las empresas una “administración por presión”, pero la presión ejercida sobre los gerentes no condujo a mejores resultados. Ello debido a que los dirigentes de las empresas interpretaban como rebeldía la apatía de los gerentes para producir los resultados esperados.

Como respuesta, las empresas hacían más fuertes los controles y con eso se cerraba más el círculo vicioso: mayor control, mayor resistencia; mayor resistencia, mayor control. Fue entonces cuando se buscó una forma de equilibrar los objetivos, admitir una mayor participación descentralizar las decisiones, permitir el autocontrol y la auto evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyó un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido, pero en el enfoque global de la empresa trajo como consecuencia una distorsión profesional, pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y





Humana. La respuesta de los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue de descontento y apatía, lo cual ocasionó conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior y la alta dirección.

Fue entonces cuando comenzaron a surgir las ideas de descentralización y administración por resultados. El único modo que encontró la dirección para revertir el proceso antes descrito fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área clave: cada cual escogería “cómo” alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff, quedando a cargo de cada división la creación de los “servicios que se necesitaran para alcanzar los objetivos”, lo que fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

CARACTERÍSTICAS DE LA APO

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Inicialmente se establecen los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo (que pueden ser quinquenales o decenales), y los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa. La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

Se logran objetivos comunes y seguros que eliminan cualquier duda del gerente, al lado de una cohesión de esfuerzos orientados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de un gerente debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa, y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la “ÁPO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas”. “En la APO, los gerentes principales y subordinados de una organización definen, en conjunto, sus metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición, en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizando esas medidas como guías para mejorar la operación del sector y para verificar la contribución de cada uno de sus miembros”. La APO es, por tanto, ***un método por el cual el administrador y su superior definen conjuntamente las metas y especifican las responsabilidades para cada posición, en función de los resultados esperados***, pasando estos últimos a conformar los estándares de desempeño bajo los cuales los gerentes serán evaluados. Analizado el





resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

En resumen, la APO presenta las siguientes características principales:

1. establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;
2. establecimiento de objetivos para cada departamento o posición;
3. interrelación de los objetivos departamentales;
4. elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control;
5. continúa evaluación, revisión y reciclaje de los planes;
6. participación activa de la dirección;
7. apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas.

B) INVESTIGACIÓN.- La investigación consiste en la búsqueda y obtención de relevantes para el desarrollo de un organismo, es importante ya que cuando se trata de la creación de una empresa, debe realizarse en todos los aspectos económico, político, social que nos permita predecir lo más certeramente posible sucesos venideros capacitando a la empresa en operación.

Toda investigación requiere de la definición del problema que se busca solucionar o el objetivo buscado, esto nos permite determinar posibles riesgos o contingencias.- Con la fijación del objetivo se ha determinado el fin que se persigue.

Se requiere ahora determinar todos los factores tanto positivos, negativos, internos y externos que habrán de influir en la consecución de ese objetivo.- La investigación tiene por finalidad determinar los medios mas aptos para alcanzar el objetivo fijado.

De la previsión la investigación es el elemento mas esencial que nos puede aclarar las dudas de nuestro fin buscado.- Es preciso que los factores que se pueden medir se cuantifiquen con bases técnicas, eliminando las suposiciones o errores próximos.

FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
1.- POLÍTICOS	Condiciones políticas y legales
2.-ECONOMICOS	Nivel de salarios y precios, Capacidad adquisitiva de consumo
3.- SOCIALES	Movilidad se la población, sindicatos, crecimiento
4.-TECNICOS	Maquinaria, equipo, sistemas de trabajo, métodos.
5.- MERCADO	Demanda, competencia, desarrollo, publicidad, fuerza del producto.





FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA
1.- Los objetivos
2.- Capital disponible
3.- Registros contables
4.- Recurso Humano
5.- Grupos de trabajo

La aplicación conjunta de los factores que influyen en nuestro objetivo los señalaremos y tendremos un menor riesgo de error al estudiar y clasificar estos factores antes mencionados.

Tendremos que tomar en cuenta que los factores antes mencionados son en general medibles y cuantificables para una mayor adaptación a la empresa.

TÉCNICAS APLICABLES A LA INVESTIGACIÓN

El establecimiento de los factores que componen el objeto de estudio señalado, se logra a través de diferentes técnicas de análisis como:

- a) Investigación Documental
- b) La observación
- c) La encuesta

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL: Se refiere a la recolecta de datos y hacer un examen de la información que exista, ya sea grafica o escrita, sobre el objetivo a consultar y documentarse.

Toda técnica de investigación documental requiere de fuentes y medios, las fuentes son archivos, generales y privados los medios son aquellos documentos como reportes, informes, ya sean administrativos o contables que nos permitan conocer antecedentes ya vividos por alguna empresa.

LA OBSERVACIÓN: Es un hecho empírico y ordinario de nuestra vida diaria, también es esencial en toda investigación, toda técnica comienza con la observación de dicha técnica, consiste en ver los hechos ocurridos, experimentados y registrados.





Los aspectos sobresalientes para realizar una observación adecuada consisten en determinar elementos que son esenciales como:

- *Observar los aspectos mas allegados a nuestro objetivo
- *Tomar nota de lo observado
- *Complementar las notas con escritos o párrafos
- *No confundir comentarios o supuestos que hallan ocurrido

LA ENCUESTA: Por medio de esta técnica nos da a conocer y obtener datos de lo que afirman otras personas, con la aplicación directa e inmediata, este concepto tiene dos elementos principales para utilizar dentro de la investigación.

- 1.- El cuestionario
- 2.- La entrevista

1.- EL CUESTIONARIO: es la forma de reunir datos, su propósito o finalidad es descubrir hechos u opiniones cuantitativas, así el cuestionario esta compuesto por preguntas que tienden aclarar el objetivo buscado por nuestra empresa.

Por medio de una forma escrita que el interrogante llena o redacta por si mismo se busca determinar el ámbito que vamos a investigar, muestreo de a quien va dirigida la encuesta, formulación del cuestionario, recolección de los datos obtenidos, tabulación de los mismos que nos ayudaran a saber con certeza cada individuo encuestado e interpretación de los resultados ya que estos deben de ser cuantitativamente para realizar pronósticos a posterior

2.- LA ENTREVISTA: Es una comunicación oral y personal entre dos personas, con un propósito establecido, que es el de investigar algún caso en concreto en este caso el objetivo investigado.

Los objetivos que persigue la entrevista se mencionaran de tres tipos:

- a) obtener información
- b) proporcionar información
- c) influir aspectos en la conducta

La entrevista requiere de dos personas que denominaremos el entrevistador que es la persona que obtiene la información y el entrevistado que es de quien se obtiene la información, la entrevista por su finalidad no se hace por solo platicar implica que el entrevistador conozca todos los aspectos deseables para la recolección de datos.





Preparación de la Entrevista

1. Determinar la posición que ocupa de la organización el futuro entrevistado, sus responsabilidades básicas, actividades, etc. (Investigación).
2. Preparar las preguntas que van a plantearse, y los documentos necesarios (Organización).
3. Fijar un límite de tiempo y preparar la agenda para la entrevista. (Psicología).
4. Elegir un lugar donde se puede conducir la entrevista con la mayor comodidad (Psicología).
5. Hacer la cita con la debida anticipación

C) CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION

Los cursos alternos de acción como lo llamo **REYES PONCE**, se aplican en función a los objetivos ya previamente establecidos e investigados, así la importancia recae que se tenga que elegir de entre varias alternativas la mas conveniente para lograr el objetivo a seguir, y dejar las demás para una contingencia en especial.

Una alternativa es una opción alterna para que en caso de que se de una situación similar a la de nuestro fin buscado tengamos las demás para aplicarlas.

Para hacer uso de establecer una buena alternativa es necesaria la determinación de tres factores importantes.

- a) determinar los diferentes cursos de acción
- b) evaluar las alternativas expuestas
- c) seleccionar la mejor alternativa

Para estos elementos existen técnicas que sirven para cuantificar y mostrar la más adecuada en base a estudios matemáticos y cuantificar las opciones.

*Pronósticos

*Arbolés de decisión

*Calculo de probabilidad

*PERT

*CPM

*Investigación de operaciones





Vamos a definir en primer lugar las diferentes posibilidades que nos podemos hallar a la hora de la toma de decisiones:

Certeza: Sabemos con seguridad cuáles son los efectos de las acciones. Es decir, sabemos por ejemplo que si soltamos la piedra que sostenemos con nuestra mano, cae. Muchas veces los estados de certeza no son tan evidentes como nos pensamos. En ocasiones las certezas son ficticias, por lo que debemos estar vigilantes respecto de la información disponible.

El ambiente es de certidumbre cuando se conoce con certeza su estado, es decir, cada acción conduce invariablemente a un resultado bien definido.

Riesgo: No sabemos qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí sabemos qué puede ocurrir y cuál es la probabilidad de ello. Si lanzamos un dado, por ejemplo, no sabemos qué número aparecerá. Pero seguro que no es un 7. Sabemos que ha de ser de un número del 1 al 6, y que cada uno de estos números (salvo sorpresas) tiene 1/6 de posibilidades de aparecer.

Aquí la pega es que seguramente, en la vida real, pocas veces tenemos la certidumbre de las probabilidades de que suceda algo como cuando tiramos un dado.

El ambiente de riesgo cuando cada decisión puede dar lugar a una serie de consecuencias a las que puede asignarse una distribución de probabilidad conocida.

Incertidumbre estructurada: No sabemos qué ocurrirá tomando determinadas decisiones, pero sí sabemos qué puede ocurrir de entre varias posibilidades. En este caso, a diferencia de la situación anterior, no sabemos la posibilidad de cada una de las posibilidades. Es la situación en que nos hallamos antes de un examen ante el cual no estamos muy seguros. Sabemos que podemos aprobar o suspender. Pero no conocemos realmente nuestras posibilidades porque depende de nuestra suerte, de la dificultad de las preguntas, o de otras varias circunstancias.

Incertidumbre no estructurada: En este caso no sabemos qué puede ocurrir ni tampoco qué probabilidades hay para cada posibilidad. Es cuando no tenemos ni idea qué puede pasar. Por ejemplo, una empresa lanza un producto innovador al mercado y no tenemos ni idea de la respuesta que puede tener en el mismo: puede ser un éxito, o bien puede ser que incluso ofenda a determinados consumidores, por lo que lluevan demandas...

Podemos hacer una reseña con lo antes mencionado ya que la previsión nos hace posible tener una mayor visión de lo que estamos pretendiendo alcanzar o lograr, así la previsión nos ayuda a conocer mas los factores de riesgo y conllevar a una mejor decisión como ya lo mencionamos, el seguimiento que la previsión utiliza es una secuencia de los factores o elementos que la forman.





CAPITULO 4

PLANEACION

4.1.- CONCEPTO Y DEFINICIÓN

La planeación, se inicia a partir de la definición de los propósitos, éstos son los fines esenciales o lineamientos que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de cualquier grupo social.

En el que reditúe y estima su situación actual, y posteriormente analiza las condiciones futuras de su medio ambiente, sociedad o institución a la que sirven, para desarrollar estrategias organizacionales, políticas, procedimientos, programas, presupuestos que le serán útiles para solucionar los problemas de situaciones que llegasen a presentarse.

Antes de emitir una definición de la planeación, se analizarán algunas emitidas por los autores más reconocidos, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto:

AUTOR	DEFINICIÓN
KOONTZ O' DONNELL	Consideran la planeación como: "función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa".
GUZMÁN VALDIVIA	Define la planeación como la " actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas de la organización.
IDALBERTO CHIAVENATO	Describe a la planeación como: "la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos.
GEORGE TERRY	Afirma que la "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro.
Agustín Reyes Ponce	La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.
David R. Hampton	La planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir como conviene situarla o posicionarla en su ambiente, como hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y como se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente.
Stephen P. Robbins	Esta a cargo del proceso de definir las metas, establecer una estrategia para alcanzarlas, y desarrollar planes para integrar y desarrollar las actividades.

Mostrando estas definiciones, podemos señalar y decir que; ***La planeación es la formulación de la estrategia y táctica a seguir para el logro del objetivo con ayuda de los elementos que ayudan a cuantificar los resultados esperados.***





El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados, al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada, trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

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 administrador puede pronosticar lo que sucederá en lo futuro y sólo mediante correcciones posteriores podrá acercarse a la premisa establecida.

En este orden de ideas la planeación determina los resultados a los que se quiere llegar, respondiendo a la pregunta ¿que se va a hacer? en el futuro tomando en cuenta todos los elementos y recursos que requiere la empresa, sin omitir las contingencias que deberán cuantificarse en tiempo y números para su realización.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos Idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización; Obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;

Los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los, Objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser Controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar Medidas correctivas.

4.2.- PRINCIPIOS GENERALES DE LA PLANEACION

Definición de Principio: Es una proposición, formulada para servir de guía de acción².

Podemos afirmar que para que la planificación sea efectiva se debe inspirar o debe considerar ciertos conceptos fundamentales de validez general denominados principios. Pero también debemos considerar que cada organización requiere modalidades diferentes para planificar su acción, debido a que no todas son iguales. Entonces los principios pueden variar y pueden ajustarse a estas circunstancias individuales.

² Diccionario Larus pp. 122





Principios de Planeación según; Agustín Reyes Ponce.

Principio de Unidad: Se refiere a que debe haber un plan para cada tarea y el concepto de éstos debe estar coordinado e integrado, de tal forma que pueda afirmarse que existe un sólo plan general. Todas las planificaciones de las diversas unidades o áreas de una organización, deben estar orientadas al cumplimiento del objetivo de la organización, por lo tanto no debe haber contraposición entre los distintos planes.	Principio de Precisión: Es necesario que los planes se preparen con la mayor precisión posible y no con afirmaciones vagas o generales, por lo tanto los elementos variables que contienen los planes deben definirse con exactitud y claridad.	Principio de Flexibilidad: Todo plan debe contemplar un margen para cambios que surjan en él, por lo tanto todo plan, por preciso que sea, debe proveer en lo posible, los principales supuestos cambios que puedan ocurrir.
--	---	--

Principio de Factibilidad: Todo plan debe prepararse considerando la viabilidad de los resultados, es decir todo plan debe ser posible realizarlo.

Principio de Racionalidad: La planificación se basa en la idea de seleccionar y evaluar en sus ventajas y desventajas la alternativa de mayor factibilidad y esta selección la hacemos de manera inteligente, es decir seleccionamos la idea más coherente y la que permita maximizar nuestros recursos disponibles.

Estos cinco principios indican la necesidad de un conocimiento dirigido para la estructuración efectiva de los planes; por otra parte las decisiones que conducen a estos planes, no pueden ser enfocados hacia los objetivos principales de la institución si no existe un armazón de política directriz que actúe como canal. En la práctica las mayores deficiencias de la planeación, se deben a planes defectuosamente estructurados. Es importante recordar que una de las mejores formas de obtener comunicación en la planeación, consiste en que el mayor número posible de jefes que afectan al departamento, participe en la elaboración de dichos planes.





4.3.- CLASIFICACION DE LA PLANEACION

Harold Koontz.- Determino algunos pasos para la PLANEACIÓN.	a) Detección de una oportunidad. b) Establecimiento de objetivos. c) Consideración de las premisas de planificación. d) Identificación de las alternativas. e) Comparación de alternativas de acuerdo a los objetivos y las metas. f) Elección de una alternativa. g) Elaboración de los planes de apoyo. h) Elaboración del presupuesto.
---	--

SU CLASIFICACIÓN SEGÚN HAROLD KOONTZ;

Planeación	Contenido	Extensión de tiempo	Amplitud
Estratégica	Genérico, sintético y abarcador	Largo Plazo	Macro orientado. Aborda la empresa como totalidad.
Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano Plazo	Aborda cada unidad de la empresa por separado.
Operacional	Detallado, específico y analítico	Corto plazo	Micro orientado. Aborda sólo cada tarea u operación.

Estratégica

- Cobija la organización como una totalidad
- Es un medio para alcanzar objetivos organizacionales.
- Se orienta al largo plazo.
- Es decidida por la alta dirección de la organización

Táctica

- Se refiere a cada departamento o unidad de la organización
- Es un medio para alcanzar objetivos por departamento.
- Se orienta al mediano y corto plazo.
- Es responsable de cada gerente de departamento o unidad de la organización.





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

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

CORTO PLAZO:

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

MEDIANO PLAZO:

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

LARGO PLAZO:

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

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

ESTRATÉGICA:

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

TÁCTICA O FUNCIONAL:

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

OPERATIVA:

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que





se debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ROBBINS STHEPEN, MENCIONA EL PROCESO SECUENCIAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

ROBBINS STHEPEN.	1.- Definir la Misión y la Visión de la Organización. 2.- Establecer Objetivos. 3.- Analizar los Recursos de la Organización. 4. Examinar el Entorno. 5.-Hacer Predicciones. 6.-Analizar Oportunidades y Riesgos. 7. Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas. 8. Seleccionar una Estrategia. 9. Instrumentar la Estrategia.
-------------------------	--

1.- Definir la Misión y la Visión de la Organización. Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea). Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio?, proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

Por causa de la apertura económica la mayoría de las empresas colombianas están abocadas a etapas de inestabilidad, crisis o reestructuración dentro de su ciclo vital. Este concepto (Menguzzato, 1991, pág. 231-232), plantea que al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento, desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición. Por lo que el proceso de conformación de la misión (Ver: Figura 4) y de la visión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis.

2.- Establecer Objetivos. Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. «La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos» para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene.





Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

3.- Analizar los Recursos de la Organización. Para poder desarrollar algo, se necesitan recursos: humanos, financieros o físicos. Es muy importante que una organización sea capaz de saber cuales recursos posee, en qué medidas y cómo los usa.

El hacer está limitado por el poder hacer. Es por eso que se deben analizar cada uno de los recursos reales de la organización. Al analizar los recursos de la organización se debe especificar cuales son las ventajas comparativas (el tener los recursos) y las ventajas competitivas (el saber usar los recursos por conocimientos y tecnología) presentes y futuras. Al evaluar los recursos también se deben analizar las debilidades, pues el conocer los puntos débiles ayudará a mejorarlos o por lo menos a evitarlos.

4. Examinar el Entorno. La gerencia necesita saber cómo se relaciona la organización con su ambiente, ayudándose con la teoría de sistemas debe saber en qué la afectan los cambios geopolíticos, políticos, económicos o sociales; cómo un cambio de tecnología o un cambio de gustos pueden influenciar a la empresa. Como ejemplo citemos el método de análisis de la General Electric. Ellos dividen su análisis ambiental en tres medios: (1) Provisiones Sectoriales, (2) Análisis cruzado de impacto y (3) Diseño de Escenarios. Primero se analizan los sectores individualmente, a esto sigue un análisis donde se cruzan los impactos que cada sector pueda ocasionar a la organización; por último, por medio de las probabilidades se elaboran escenarios distintos dependiendo de la potencialidad de ocurrencia de cada impacto.

5.-Hacer Predicciones. Aquí se analizan datos del punto anterior, así como factores internos. Se hacen predicciones de la posible ocurrencia de eventos futuros. Se toman en consideración factores como el recurso humano, las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos, los requerimientos de capital. etc. El poder tener predicciones exactas de factores internos o externos es una manera de aventajar a la competencia.

Esto no es fácil, clara evidencia es el hecho de que casi nunca el gobierno acierta en sus predicciones sobre factores como la inflación, a pesar de dedicarle sumas millonarias a dichos estudios. Es por esto que dichas predicciones son útiles hasta cierto punto, y se deben usar con cautela, y basarse en ellas para ver tendencias, patrones o predecir posibles recesiones o caídas de mercado.

6. Analizar Oportunidades y Riesgos. El análisis de los recursos de la organización y las predicciones de factores internos y externos constituyen una base de datos con los cuales los gerentes pueden estudiar las posibles oportunidades o los posibles riesgos. Un mismo Ambiente puede ser la oportunidad para una organización y una amenaza para otra en la misma industria, debido a recursos diferentes. Una vez identificados los riesgos y las





Oportunidades, se deben buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación: podemos seguir como estábamos, cambiar o consolidarnos para fortalecernos.

En este punto se abordan los principales enfoques, métodos y técnicas que se usan en el mundo, para desarrollar el análisis de situación (escrutinio externo e interno) y se propone un modelo integrado y comprensible, para su realización. Este modelo incluye los enfoques de Porter, la Escuela francesa de la prospectiva y la Escuela norteamericana del marketing (Day, Kotler, Lambin, Aaker, etcétera).

Por el análisis de situación ha de entenderse el estudio que las organizaciones dirigidas estratégicamente, realizan previo al trazado de sus objetivos, estrategias y planes. Este análisis, se puede clasificar en escrutinio interno cuando se refiere a conocer e inventariar sus recursos, sus puntos débiles y sus fortalezas; es un escrutinio externo cuando se enfoca hacia el ambiente en que está insertada: clientes, competidores, suministradores, tendencias del mercado y la tecnología, etc.; todo ello en busca de oportunidades, amenazas y riesgos.

7. Identificar y Evaluar Estrategias Alternativas. Una vez identificada una oportunidad o amenaza, la gerencia debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación. ¿Continuamos con lo que hemos hecho en el pasado? Sí no, ¿Hacia dónde vamos?, ¿Buscamos nuevos mercados? Sí es así, ¿Debemos incursionar en el Mercado adquiriendo otra empresa o iniciamos otra? Tal vez debamos retraernos o consolidarnos.

8. Seleccionar una Estrategia. Utilizando el modelo de Toma de Decisiones (Paz, 1995, pág. 21-29), la gerencia debe escoger la alternativa más conveniente, consistente con la misión y con los objetivos, a la vez que debe estar de acuerdo con sus capacidades.

9. Instrumentar la Estrategia. Este es el último paso, y puede ser el más importante, porque la mejor estrategia puede fallar si la gerencia no es capaz de traducirla en programas, políticas, presupuestos y en planes operativos a corto y largo plazo, necesarios para llevarla a cabo. Se necesita una total integración de las distintas áreas de la organización, así como una completa vocación de los encargados de implementarla, si alguien no lleva a cabo su parte de la estrategia, el esfuerzo total podría venirse abajo.





Harold Koontz menciona su modelo de Planeación Estratégica;

Harold Koontz.	1- Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos Fuertes y débiles. 2- Acción Inmediata. 3- Clasificación de los objetivos de la empresa. 4- Conocer el entorno. 5- Conocer las expectativas. 6- Valores de las alternativas. 7- Preparación e implementación.
-----------------------	---

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

Dentro de la planeación estratégica se sigue el principio del compromiso, por lo que los administradores no deben incurrir en costos de planeación a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.

Sus principales características son:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.





PLANEACIÓN TÁCTICA:

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Sus características principales son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

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.
- Normalmente cubre períodos reducidos.





4.4.- ELEMENTOS DE LA PLANEACION

POLÍTICAS

DEFINICIÓN:

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

CLASIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS:

*** Estratégicas o generales.**

Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad".

*** Tácticas o departamentales.**

Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: "El departamento de producción determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales".

*** Operativas o específicas.**

Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: "Sección de turnos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento".

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

EN CUANTO A SU ORIGEN, LAS POLÍTICAS PUEDEN SER:

*** Externas.**

Cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc.

*** Consultadas.**

Normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar algún problema, originándose así éstas políticas.

*** Formuladas.**





Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.

En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización. Ejemplo: "una empresa no ha determinado cual será el límite de entrada de su personal, y a este se le acepta hasta con 15 minutos de retraso".

IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

PASOS PARA SU FORMULACIÓN

- a) Establecerlos por escrito y darles validez.
- b) Redactarse claramente y con precisión.
- c) Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- d) Coordinarse con las demás políticas.
- e) Revisarse periódicamente.
- f) Ser razonables y aplicables en la práctica.
- g) Estar acordes con los objetivos de la empresa.
- h) Ser flexibles.

PROCEDIMIENTOS

DEFINICIÓN:

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo y material, incentivos, etc.

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.





No indica la manera de realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento. Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Ejemplo: Procedimiento para la fabricación de un soporte de motor.

1. Corte de lámina.
2. Doblez de lámina.
3. Embutido de tornillos.
4. Fosfatizado de estas piezas.
5. Preparación de gomas.
6. Rebabeo.
7. Ensamble.
8. Pintura y acabado.
9. Almacenamiento.

Los métodos indicarían la forma de realizar el corte y el doblado de la lámina, la manera de llevar a cabo el fosfatizado, el modo de realizar el ensamble, etc.

IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
 - Promueven la eficiencia y especialización.
 - Delimitan responsabilidades y evitan duplicidad.
 - Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quién deben realizarlas.
 - Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.
- Investigación:

PROGRAMAS.

DEFINICIÓN:

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





Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en si mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

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

- 1º Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- 2º Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
- 3º Interrelacionar las actividades, es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
- 4º Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

La gráfica más comúnmente utilizada para un programa, es **la gráfica de 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.

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

CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS

* Tácticos. Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.

*Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS

- Suministran información e indican 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 actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.





PASOS PARA ELABORAR UN PROGRAMA

1. Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.
2. La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
3. La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en él.
4. Debe ser factible.
5. Evitar que los programas se interpongan entre si.
6. Deben establecerse por escrito, *graficarse*, y ser precisos y de fácil comprensión.
7. El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

PRESUPUESTOS.

DEFINICIÓN:

Los presupuestos son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PRESUPUESTOS:

- Es un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- Es un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general, porque se establece para toda la empresa.
- Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.
- Es diseñado para un período determinado.

CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS:

*Estratégicos:

Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. Ejemplo; El presupuesto de resultados.





***Tácticos:**

Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
Ejemplo; Presupuesto de ventas.

***Operativos.**

Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo; Presupuesto de la sección de mantenimiento.

Por la forma en que se calculan:

***Fijos o rígidos.**

Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.

***Flexibles.**

En estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones, sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.

***Por programas.**

Se calculan con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

***Por su utilización:**

Presupuestos de operación.

Que abarcan presupuestos de ventas, compras, producción, mano de obra, gastos diversos, etc.

Presupuestos de capital.

Que comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, etc.

Presupuesto financiero.

En el se contemplan; balance, estado de resultados, flujo de caja, etc.

Importancia de los presupuestos:

- Convierte los aspectos de ejecución de los planes en unidades de medidas comparables.
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.
- Coordina las actividades de los departamentos y secciones en forma conjunta.
- Es un medio de control que permite controlar las operaciones.
- Determina el límite y alcance de las erogaciones.
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificadas.





- Estipula por centros de responsabilidad, quienes son los responsables de su aplicación.
- Genera una comprensión más clara de las metas organizativas.
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades.
- Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materias, tiempo, etc.

4.5.- TECNICAS DE LA PLANEACION MÁS USUALES.

La finalidad de las técnicas de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto. En este trabajo estudiaremos las técnicas más usadas como son las siguientes:

- *Manuales de Objetivos y Políticas.
- *Diagrama de Proceso y de Flujo.
- *Graficas de Gantt.
- *PERT.
- *CPM (Método de Ruta Critica).

MANUALES

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

MANUALES DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS.

Este manual, es una guía autorizada dentro de la estructura de un organismo social, contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

Ventajas de la disposición y Uso de Manuales.

Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado serían difíciles reunir.

La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento. Sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.

Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.

Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan La formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.





Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo. Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

DIAGRAMA DE PROCESO Y DE FLUJO.

Los diagramas de proceso y de flujo sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento, se consideran como instrumentos de simplificación. Estos diagramas hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus casos y nos permiten ver gráficamente esos pasos.

Los sistemas de simplificación del trabajo, principalmente los basados en los estudios de movimientos, fueron inicialmente usados en las labores del taller, porque en ellas es más clara y fácil su aplicación. Pero en la actualidad, con las necesarias adaptaciones y modificaciones se emplean de manera amplia en los trabajos administrativos; y de oficina. Existe razón para lo anterior porque, como lo hace notar un tratadista, la diferencia fundamental radica en que "mientras que en el taller se procesan o transforman materiales en la oficina, se procesan o tramitan las formas".

En el taller se toma en cuenta al personal, la maquinaria, el equipo y las herramientas, las condiciones del medio ambiente, etc.; en la oficina se consideran los trámites, las formas de documentos o reportes, las formas de registro y estadística, el personal, el espacio, las condiciones, archivos, el equipo, los útiles, etc. Como puede advertirse, la diferencia no es esencial sino accidental, y solo requiere adaptación de los sistemas para mejorar estos elementos comunes.

Los pasos esenciales en todo proceso son cinco: operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento.

Cuando se realizan trámites administrativos existen también estas mismas etapas, ya que hay:

Operaciones como son escribir documentos, hacer cálculos, 'c registrar sellar, etc. Se representan con un círculo (○).

Transportes como llevar una carta a un departamento, pasar un reporte, llevar al archivo ciertas formas, etc. Se indican con una flecha (→).

Inspecciones: como revisar cuentas, analizar un informe, revisar correspondencia antes de su firma, etc. Su símbolo es (□).

Demoras: como cartas dejadas en "charola de salida", documentos en espera de trámite, etc. Se simbolizan con una letra D.,

Almacenamiento: como documentos en el archivo. Su símbolo es un triángulo (△).

Tiene especial importancia la revisión de los tramites administrativos, porque, independientemente de que al establecer las formas de control en la iniciación de operaciones no se conocía bien la realidad que por ellas iba a ser controlada, toda organización es dinámica, pudiendo ocurrir que los sistemas iniciales ya no respondan al





volumen de trabajo actual, que solo entorpecen o dificultan como también que en el afán por llevar la especialización a su mayor grado se hayan separado operaciones que podrían estar juntas en una misma persona, con resultados de mayor eficiencia, rapidez y control. No debe olvidarse que los que menos suelen ver estos defectos son quienes están ya habituados a ellos.

No esta por demás precisar que los instrumentos de simplificación, como el Diagrama de Proceso, no sustituyen el criterio del administrador pues dicho criterio es propiamente el que pensará y sugerirá los cambios que deben hacerse, sino que ese criterio tan solo cumple la función de ayudar, pero dicha ayuda es de valor incalculable. Estos instrumentos hacen ver un proceso en forma tal que pueda apreciarse separadamente cada uno de sus pasos. Además, permiten apreciar de manera gráfica esos pasos. Con estos dos auxiliares la mente puede trabajar mucho mejor, pues abarca pocas cosas a un tiempo. Y por ello le cuesta trabajo hacer comparaciones de pasos sucesivos (sobre todo si son numerosos, difíciles y abstractos), pensar mas detenidamente que puede mejorarse, etc.

Los sistemas de simplificación del trabajo de oficina son, pues, exclusivamente "instrumentos para ayudar a la mente a analizar los procesos"; lo esencial es el análisis que se haga. Por ello, no son "recetas" para corregir los defectos o mejorar los procedimientos; esto corresponde al criterio del supervisor y sus auxiliares. Dotados de practica y con conocimientos de las necesidades concretas. Sin embargo, este criterio puede aprovecharse en forma incomparablemente mejor cuando cuenta con estas herramientas, al hacer un análisis sistemático sobre graficas, con ayuda de ciertas reglas.

Técnica del Diagrama de Proceso:

Los símbolos empleados para formular el diagrama de proceso son los ya señalados; pero existe otra forma, con la sola variante de usar otra manera de simbolizar: las iniciales O – T – I – D – A, que equivalen a Operación, Transporte, Inspección, Demora y Almacenamiento. Se usan estos símbolos para ejemplificar otro modo distinto de representar, y, desde luego, fácilmente recordable por la palabra "Otida".

Para formular el diagrama de proceso se deben seguir los siguientes pasos:

Hacer la hoja respectiva, que en su encabezado contendrá datos de identificación del proceso, tales como el nombre del mismo, departamento, sección donde se inicia y donde se acaba, fecha de elaboración, etc.

El cuerpo de esta hoja consta de cinco columnas: una para los símbolos, otra para descripción breve del trámite, otras dos para anotar las distancias de transporte y los minutos de demora por almacenamiento y otra para observaciones.

Se anota, ante todo, la descripción de los diversos pasos que el proceso comprende, y se marcan puntos en las columnas de los símbolos Correspondientes, uniéndolos con una línea perceptible.





Cuando se ha terminado de describir el proceso se obtienen los totales de operaciones, transportes, inspecciones y demoras, así como de los metros recorridos y el tiempo perdido en almacenamiento y demora.

Estos totales indican ya en cierto modo el tipo de acción que conviene tomar. Así, v.gr... Si se nota que los transportes y almacenamientos son exagerados sobre las operaciones o inspecciones, tendrá que deducirse que ese proceso puede ser mejorado.

Existe aun necesidad de hacer un análisis más profundo, para lo cual cabe preguntarse.

GRAFICAS DE GANTT.

Es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, ésta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado período de tiempo.

Tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

Este fue desarrollado por Henry L. Gantt en 1917 y es una sencilla herramienta de gráficos de tiempos, ya que son fáciles de aprender, leer y escribir. Estos resultan bastante eficaces para la planificación y la evaluación del avance de los proyectos.

Al igual que los gráficos PERT, los gráficos Gantt se basan en un enfoque gráfico. Un gráfico de Gantt es un sencillo gráfico de barras. Cada barra simboliza una tarea del proyecto. En donde el eje horizontal representa el tiempo. Como estos gráficos se emplean para encadenar tareas entre sí, el eje horizontal debería incluir fechas, verticalmente, y en la columna izquierda, se ofrece una relación de las tareas.

Una ventaja importante de los gráficos Gantt es que ilustran claramente el solapamiento entre tareas planificadas. A diferencia con los gráficos PERT los gráficos Gantt no muestran demasiado bien la dependencia que existe entre tareas diferentes.

Cómo usar un gráfico de Gantt para planificación:

Para generar un calendario de proyecto utilizando gráficos Gantt, primero se tiene que identificar las tareas que deben planificarse. A continuación, se determinara la duración de cada tarea a través de técnicas y formulas para la estimación apropiada de tiempos. Si ya se ha preparado un gráfico PERT ya se habrían identificado las tareas y deberían al menos determinarse las dependencias mutuas entre tareas, ya que los gráficos Gantt no muestran claramente estas dependencias, pero es imperativo que el calendario de planificación las reconozca. Entonces estamos preparados para planificar tareas. Primero, se escribe la lista de actividades en la columna de la izquierda del gráfico Gantt. Las fechas correspondientes a la duración del proyecto se anotan en el eje horizontal del gráfico. Habrán de determinarse fechas de inicio y fin de cada tarea, fijándose bien en las dependencias parciales o totales de entre tareas.





Uso de gráficos de Gantt para evaluar el avance de proyecto: Una de las responsabilidades más habituales del director de proyectos es informar sobre el avance del proyecto a sus superiores. Los gráficos Gantt suelen utilizarse para mostrar el avance de los proyectos, en virtud de que pueden comparar de forma conveniente la planificación original con el desarrollo real.

Para informar del avance del proyecto se tiene que ampliar las convecciones propias del gráfico de Gantt. Si una tarea ha sido completada, su barra correspondiente aparecerá más oscura. Si ha sido completada solo parcialmente, la parte proporcional de la barra estará más oscura. El porcentaje de barra oscurecida debería corresponder al porcentaje de tarea completa. Las barras más claras simbolizan tareas que no han sido empezadas. A continuación, se trazara una línea vertical perpendicular al eje horizontal y que cortará a éste en la fecha del día. Entonces, se puede evaluar el avance del proyecto.

PERT (Evaluación de Programa y Técnica de Revisión)

El PERT fue desarrollado por científicos de la oficina Naval de Proyectos Especiales. Booz, Allen y Hamilton y la División de Sistemas de Armamentos de la Corporación Lockheed Aircraft. La técnica demostró tanta utilidad que ha ganado amplia aceptación tanto en el gobierno como en el sector privado. En los gráficos PERT, los proyectos pueden organizarse en acontecimientos y tareas. "Un acontecimiento (también llamado hito) es un punto en el tiempo que representa el inicio o la finalización de una tarea o un conjunto de tareas"

Parar ilustrar los acontecimientos en los gráficos PERT se ha utilizado una gran variedad de símbolos: círculos, cuadrados y similares. En los gráficos PERT, estos acontecimientos reciben a menudo el nombre de nodos. Cada nodo esta dividido en tres secciones. La parte izquierda del nodo incluye el número de identificación del acontecimiento. Este número por lo general hace referencia a una leyenda que define explícitamente el acontecimiento. Las partes derecha superior y derecha inferior del nodo se usan para anotar los tiempos máximo y mínimo de finalización del acontecimiento.

En vez de ser fechas, estos tiempos se cuentan a partir de $TIEMPO = 0$, donde 0 corresponde a la fecha en la que se inicia el proyecto. Todos los gráficos PERT tienen un nodo de inicio y un nodo de fin que señala el fin del proyecto. En un grafico PERT, las tareas (llamadas también actividades) se presentan mediante una flecha entre nodos.

"Una tarea es una actividad del proyecto (o un conjunto de actividades)" En la flecha, se incluyen una letra de identificación de la tarea y la duración esperada de la misma. La dirección de la flecha indica que acontecimiento debe ser completado antes que el otro. La duración de la tarea resulta en la terminación del nodo siguiente. Una flecha con trazo discontinuo tiene un significado especial. Es una tarea vacía. "Una tarea vacía representa la dependencia de dos acontecimientos. Sin embargo, como no ha de llevarse a cabo ninguna actividad, no existe duración entre dichos acontecimientos"





Estimación de los requisitos de tiempo del proyecto y elaboración de un PERT. Antes de dibujar un graficar un grafico PERT, debe hacerse una estimación del tiempo requerido por cada tarea del proyecto. El grafico PERT puede utilizarse para indicar los tiempos máximos y mínimos para la finalización de las tareas. Aunque estos tiempos se expresan a menudo en forma de personas-día, no es recomendable este planteamiento. No existe ninguna prueba de que exista dependencia lineal entre el tiempo de terminación de un proyecto y el numero de personas asignadas al equipo del proyecto. Muchos proyectos de sistemas que se entregaron con retraso aumentaron más su desviación en los plazos cuando se añadieron mas personas al equipo de proyecto. Por el hecho de que dos personas hagan un trabajo en cuatro días no puede suponerse que cuatro personas lo hagan en dos días. Por esto es mejor que se exprese este tiempo en días de calendario para un número dado de personas asignadas por tarea.

Los requisitos de tiempo de los proyectos deben ser calculados por estimación. Con estimación se refiere a hacerse como se pueda. Un buen director de proyectos analista de sistemas se basa en sus datos y su experiencia en otros proyectos anteriores. Existen productos CASE, como SPQR/20 que pueden ayudar a los directores de proyectos a realizar mejores estimaciones de tiempo.

Otras organizaciones han puesto en práctica normas internas para calcular las estimaciones de tiempo de los proyectos de una forma mas estructurada. Estas normas pueden suponer tener que analizar las tareas en función de su dificultad, de los conocimientos y técnicas necesarios y de otros factores identificables. Alternativamente, podría hacerse una estimación optimista y después ajustarse usando factores de peso a diversos criterios, como el tamaño del equipo, el numero de usuarios finales con los que se tiene que trabajar, la disponibilidad de dichos usuarios finales, y así sucesivamente. Cada factor de peso puede tanto aumentar como reducir el valor de la estimación.

Factores que influyen sobre las estimaciones:

- Tamaño del equipo de proyecto.
- Experiencia de los miembros del equipo.
- Numero de usuarios finales y directivos.
- Actitud de los usuarios finales.
- Compromiso de la dirección.
- Disponibilidad de los usuarios finales y los directivos.
- Proyectos en curso.

Para calcular los requisitos de tiempo y dibujar un gráfico PERT, son necesarios cinco pasos:

- Hacer una lista de todas las tareas y acontecimientos del proyecto
- Determinar las dependencias entre las tareas. Para cada tarea, se anotan las tareas que han de completarse antes y después de la terminación de la tarea en concreto
- Hacer una estimación de la duración de cada tarea. Esta estimación se realiza de la siguiente manera:





Calcular la cantidad mínima de tiempo que llevaría realizar la tarea, que recibe el nombre de tiempo óptimo (TO). El cálculo del TO supone que no sucederán ni siquiera las interrupciones o retrasos más probables

Calcular la cantidad máxima de tiempo que llevaría realizar la tarea, que recibe el nombre de tiempo pésimo (TP). El cálculo del TP supone que todo lo que pueda ir mal irá mal.

Calcular el tiempo más probable (TMP) que será necesario para realizar la tarea.

Calcular la duración esperada (DE) de la siguiente manera

Calcular el tiempo mínimo de finalización y el tiempo máximo de finalización (TmF y TMF) para cada tarea. Dibujar el gráfico PERT

Un procedimiento alternativo para obtener gráficos PERT es la planificación inversa. Ésta planificación programa las actividades empezando con una fecha propuesta de terminación de una tarea o proyecto y yendo hacia atrás hasta programar las tareas que deben ir por delante de ésta.

El camino crítico en un gráfico PERT.

El camino crítico es una secuencia de tareas dependientes en un proyecto que conforma la suma mayor de las duraciones estimadas. Es el camino en el cual no existe tiempo muerto.

El tiempo muerto disponible para una tarea es igual a la diferencia entre sus tiempos máximo y mínimo de finalización. Si dichos tiempos son iguales, la tarea pertenece al camino crítico. Si una tarea del camino crítico se retrasa en sus plazos, se retrasará también todo el proyecto.

Uso de PERT para planificación y control
El uso y las ventajas principales del gráfico PERT se derivan de su capacidad para asistir al director de proyectos en la planificación y el control de los mismos. En la planificación, el gráfico PERT sirve de ayuda para determinar el tiempo estimado requerido para completar un proyecto dado, obteniendo fechas reales para el proyecto y asignando los recursos necesarios.

Como herramienta de control, el gráfico PERT ayuda al director a identificar los problemas actuales y potenciales. Debe ponerse especial atención en el camino crítico de un proyecto. Cuando un director de un proyecto detecta que una tarea crítica va con retraso, deberán plantearse diversas alternativas de acción. Podrán entonces tomarse medidas correctivas, como la redistribución de recursos humanos. Estos recursos probablemente se obtendrán de tareas no críticas que en la actualidad marchen correctamente. Estas tareas no críticas ofrecen al proyecto un cierto tiempo muerto disponible.

Análisis De Pert:

El enfoque de uso de gráficos PERT plantea un problema cuando se aplica al desarrollo de sistemas de información, ya que en estos gráficos en ciertas ocasiones se supone que una tarea tiene que estar terminada para que empiece otra, pero en el caso real esta última tarea podría empezar a la par con la primera o cuando la primera este aun en curso. Los gráficos PERT clásicos fueron desarrollados para dar soporte a proyectos que se completaban a





menudo por medio de un enfoque de tipo "cadena de montaje". Pero los sistemas de información no funcionan así. Las tareas del desarrollo de sistemas pueden solaparse; lo único que debe ocurrir en orden es la terminación de las tareas. No ha de suponerse que no es posible empezar una tarea hasta que haya finalizado la anterior.

CPM (Método de Ruta Crítica)

Casi al mismo tiempo de haber sido creado PERT, la Compañía DuPont, junto con la División UNIVAC de la Remington Rand, desarrolló el método de la ruta crítica (CPM) para controlar el mantenimiento de proyectos de plantas químicas de DuPont. El CPM es idéntico al PERT en concepto y metodología. La diferencia principal entre ellos es simplemente el método por medio del cual se realizan estimados de tiempo para las actividades del proyecto. Con CPM, los tiempos de las actividades son determinísticos. Con PERT, los tiempos de las actividades son probabilísticos o estocásticos. El método del camino crítico es un proceso administrativo de planeación, programación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo.

Este fue diseñado para proporcionar diversos elementos útiles de información para los administradores del proyecto. Primero, el PERT/CPM expone la "ruta crítica" de un proyecto. Estas son las actividades que limitan la duración del proyecto. En otras palabras, para lograr que el proyecto se realice pronto, las actividades de la ruta crítica deben realizarse pronto. Por otra parte, si una actividad de la ruta crítica se retarda, el proyecto como un todo se retarda en la misma cantidad. Las actividades que no están en la ruta crítica tienen una cierta cantidad de holgura; esto es, pueden empezarse más tarde, y permitir que el proyecto como un todo se mantenga en programa.

El PERT/CPM identifica estas actividades y la cantidad de tiempo disponible para retardos.

CPM también considera los recursos necesarios para completar las actividades. En muchos proyectos, las limitaciones en mano de obra y equipos hacen que la programación sea difícil. El CPM identifica los instantes del proyecto en que estas restricciones causarán problemas y de acuerdo a la flexibilidad permitida por los tiempos de holgura de las actividades no críticas, permite que el gerente manipule ciertas actividades para aliviar estos problemas.

Finalmente, el CPM proporciona una herramienta para controlar y monitorear el progreso del proyecto. Cada actividad tiene su propio papel en éste y su importancia en la terminación del proyecto se manifiesta inmediatamente para el director del mismo. Las actividades de la ruta crítica, permiten por consiguiente, recibir la mayor parte de la atención, debido a que la terminación del proyecto, depende fuertemente de ellas. Las actividades no críticas se manipularan y remplazaran en respuesta a la disponibilidad de recursos.

USOS.





El campo de acción de este método es muy amplio, dada su gran flexibilidad y adaptabilidad a cualquier proyecto grande o pequeño. Para obtener los mejores resultados debe aplicarse a los proyectos que posean las siguientes características:

Que el proyecto sea único, no repetitivo, en algunas partes o en su totalidad.

Que se deba ejecutar todo el proyecto o parte de él, en un tiempo mínimo, sin variaciones, es decir, en tiempo crítico.

Que se desee el costo de operación más bajo posible dentro de un tiempo disponible.

Dentro del ámbito aplicación, el método se ha estado usando para la planeación y control de diversas actividades, tales como construcción de presas, apertura de caminos, pavimentación, construcción de casas y edificios, reparación de barcos, investigación de mercados, movimientos de colonización, estudios económicos regionales, auditorías, planeación de carreras universitarias, distribución de tiempos de salas de operaciones, ampliaciones de fábrica, planeación de itinerarios para cobranzas, planes de venta, censos de población, etc., etc.





CAPITULO 5

ORGANIZACIÓN

5.1.- DEFINICIÓN Y CONCEPTO.

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar que medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

AUTOR	DEFINICION
Agustín Reyes Ponce.	"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"
David R. Hampton	El término organización se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tiene determinadas responsabilidades, y una jerarquía de relaciones, jerárquicas: una estructura. Con ese vocablo también se denota la coordinación de dichas unidades y subunidades, afín de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos globales de la organización.
Hames A. F. Stoner.	Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, los recursos y la Autoridad ente los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por ejemplo, la organización que pretende desarrollar programas de software para computadoras necesitara una estructura diferente a la que requiere un fabricante de pantalones. Producir un producto estandarizado, como un pantalón vaquero, requiere técnicas eficientes para la técnica de montaje, mientras que la producción de un programa de software Requiere la formación de equipos profesionales, por ejemplo analistas de sistemas y programadores. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para el desarrollo de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una empresa, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.
Stephen P. Robbins	Se refiere al proceso de determinar que tareas es necesario realizar, con quien se llevara a cabo, como habrán de agruparse las tareas, quien rendirá las cuentas a quien y en que nivel se tomaran las decisiones.
Jorge Barajas Medina	La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para el logro de los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, Responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dicha unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana.





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.).
- 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 en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

5.2.- PRINCIPIOS GENERALES DE ORGANIZACIÓN

***Del objetivo.**

Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

***Especialización.**

El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

***Jerarquía.**

Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

*** Paridad de autoridad y responsabilidad.**

A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

*** Unidad de mando.**

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

***Difusión.**

La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.





*** Amplitud o tramo de control.**

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

*** Coordinación.**

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

*** Continuidad.**

Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

5.3.- ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE TODA ORGANIZACIÓN:

ESTRUCTURA. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

SISTEMATIZACIÓN. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES: Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

JERARQUÍA. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

SIMPLIFICACIÓN DE FUNCIONES: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la Organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización *informal*





ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

Stephen Robbins por su parte nos dice que la organización, considerada como Estructura Organizacional, define "cómo se dividen; cómo se agrupan; y cómo se coordinan formalmente las tareas en los puestos de trabajo". Ahora bien, para ello es fundamental que la Estructura Organizacional se valga de **seis elementos**:

Estos seis elementos permiten planear el cómo disponer de los recursos humanos y materiales dentro de la Estructura Organizacional. Es así como partiendo de la idea de formar una empresa o industria (o en planes de reorganizar una ya constituida), se considera: la **DIVISION DE LA MANO DE OBRA**, la cual es el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización; la **DEPARTAMENTALIZACION**, que es organizar la mano de obra en razón de la función, tarea, producto, clientela, entre otras, de una organización; la **CADENA DE MANDO**, que es la línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el eslabón más bajo; el **TRAMO DE CONTROL**, que es la subordinación que un jefe puede dirigir eficaz y eficientemente (capacidad de escoger los objetivos apropiados y el interés por dirigir la atención hacia los aspectos internos de la organización, con el fin de asegurar la optimización en el uso de los recursos disponibles); la **CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION**, aquella como el grado de la toma de decisiones concentrado en un solo punto de la organización, ésta como la toma de decisiones delegada a empleados de nivel más bajo. Y la **FORMALIZACION**, como el grado en que los puestos dentro de unas organizaciones hallan estandarizados.

En un contexto más común apreciamos que la "**división del trabajo**", no es más que definir para qué está apto cada persona dentro de la organización, colocándolo en el nivel indicado y bajo la supervisión indicada, con el fin de que se sienta identificado con su labor.

La "**departamentalización**", es la sectorización de las actividades de la empresa según las funciones que esa misma especialización del trabajo permite definir.

Lo que se busca con la departamentalización es crear estructuras pequeñas que al tener mayor flexibilidad de acción rindan respuestas satisfactorias. Por su parte la "cadena de mando" aparece como la secuencia de una jefatura mayor que toma directrices generales para la operatividad de la organización.

Esta secuencia es importante porque permite empalmar los objetivos de la organización con los alcances de la producción, involucrando a cada miembro y comprometiéndolo con metas preestablecida de rendimiento.

En cuanto a la "**centralización y descentralización**", estamos ante dos estilos de gerencial las decisiones, por un lado las que se emiten en un solo cuadro directivo y por otro, las que





obedecen a criterios de responsabilidad delegada, en donde los funcionarios medios tienen libertad de acción en algunos objetivos del proceso.

La "**formalización**", viéndose desde una perspectiva de criterios rígidos de dirección, ha de entenderse como la prevalecencia de normas fijas en los cargos de una organización. Esto hace que el trabajador se vea sujeto a un requerimiento mínimo de su capacidad proactiva y mantenga una aparente inercia laboral que le evita tomar alternativas que pudieran mejorar las condiciones de productividad y servicio de una empresa.

George Terry, por su parte considera, **cuatro pasos básicos** cuando se empieza a tomar decisiones para organizar.

Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda por personas y grupos.- Esto se conoce como la **división del trabajo**.

Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la **departamentalización**.

GUIA DE PASOS PARA ESTABLECER UNA DEPARTAMENTALIZACION

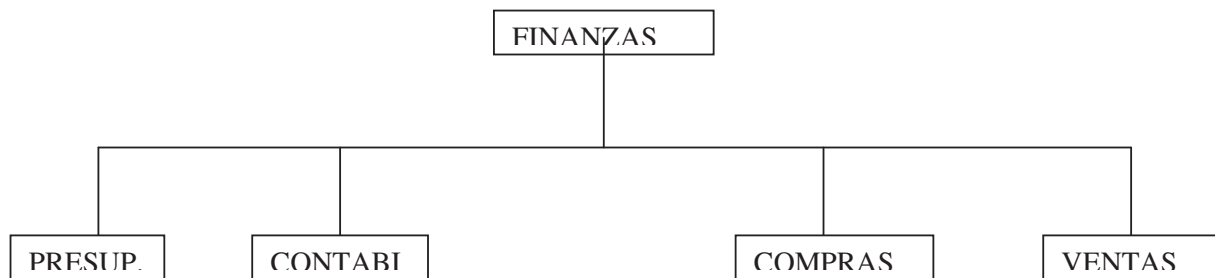
- 1º Listar todas las funciones de la empresa.
- 2º Clasificarlas.
- 3º Agruparlas según un orden jerárquico.
- 4º Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- 5º Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- 6º Establecer líneas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

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

1. Funcional.

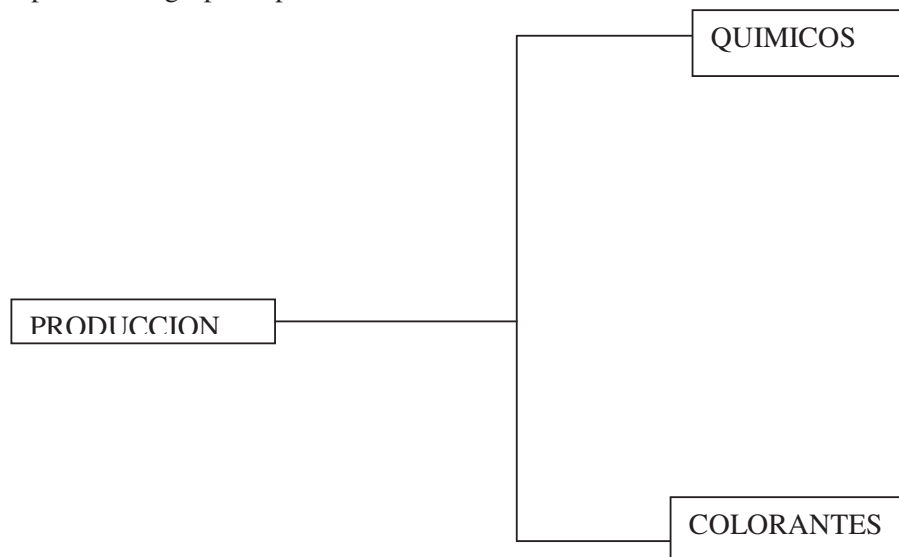
Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.





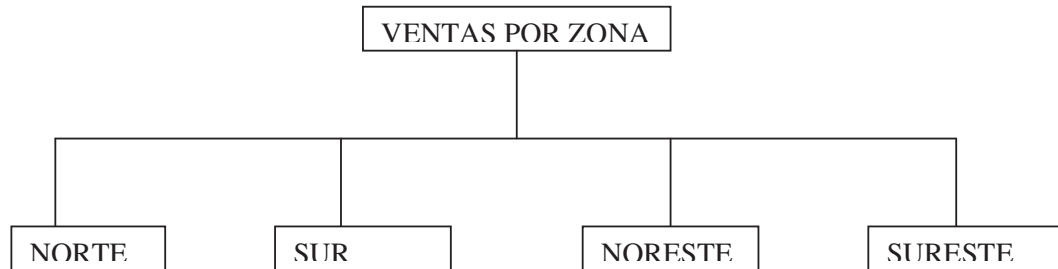
2. Por producto.

Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.



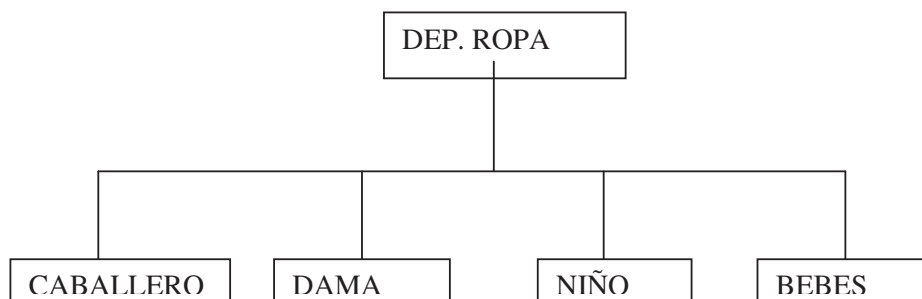


3. Geográfica o por Territorios:



4. Por clientes

Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.



Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una **jerarquía** en la organización.





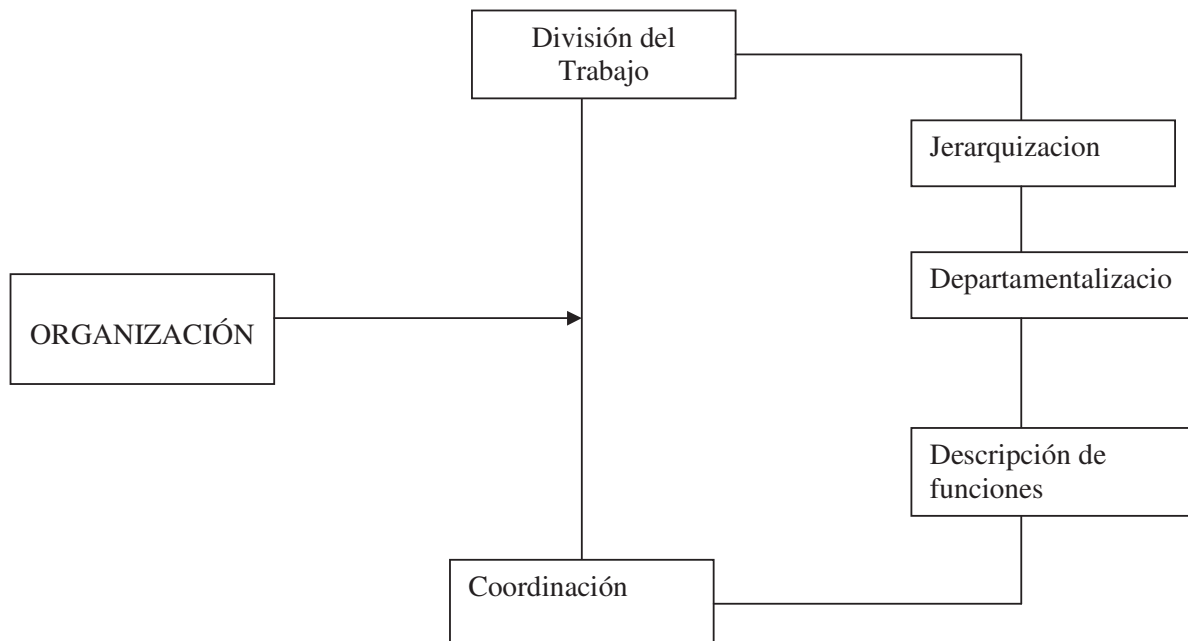
Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración.- Este proceso se conoce como **Coordinación**

COORDINACIÓN

La *coordinación* es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación.

Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.





Considero que la Organización basándonos en **George Terry** y dividiéndola en elementos que la misma estructura requiere es fundamental para poder organizar una empresa, y retomo su planteamiento en cuanto a su manera de considerar esta función con cuatro elementos esenciales para organizar; (división del trabajo, Jerarquización, departamentalización y descripción de funciones).

5.4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas), por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es importante conocer que clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber porque y como funcionan, que ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, el trabajo que hemos desarrollado abarca los aspectos mas importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

El secreto del éxito en cualquier campo esta en la organización, lucha constante para conseguir el objetivo deseado.

DEFINICION

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada *empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que mas se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además “Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.”*

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: *lineal, matricial, circular por departamentalización* que ya mencionamos anteriormente y la *híbrida*. A continuación estudiaremos cada una de las anteriores.





Estructura Lineal:

Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. De igual manera presenta desventajas como el hecho de la especialización, “se dificulta encontrar a un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control”

Como la autoridad esta centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, los empleados están sujetos a las decisiones del gerente u propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas.

Estructura Matricial

Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos que es el responsable de los proyectos individuales, todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de subproyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.

Se necesita contar con buen capital.

Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Esta estructura posee una serie de ventajas:

Permite reunir varios expertos en un equipo, esto conlleva a que se de una jerarquía muy reducida y halla mayor flexibilidad y autonomía en la organización.

Ayuda a mitigar los conflictos entre los objetivos generados por las distintas áreas funcionales de la organización.





Los miembros tienden a motivarse más.

Sirve para el entrenamiento de cantera (sitio que proporciona personas o elementos para el ejercicio de un trabajo o profesión) de Jefes.

Contribuye a aumentar la implicación y el compromiso de los integrantes de los equipos.

Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe.

De igual forma tiene otra serie de desventajas:

El doble flujo de autoridad en ocasiones origina conflictos.

Puede propiciar estrés en los miembros de los equipos al tener que rendir cuentas a 2 Jefes.

Sus costos burocráticos de operación son bastantes altos debido a que invierte mucho en capacitación de sus empleados y por lo tanto también debe elevar salarios.

No está bien definida la autoridad, establecimiento de las prioridades y la utilización de recursos entre los gerentes funcionales y los de proyectos.

Estructura Circular:

Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

Las ventajas:

Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquicos.

Eliminan, o disminuyen al menos, la idea de estatus más alto o más bajo.

Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Las Desventajas:

Algunas veces resultan confusas y difíciles de leer.

No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario.

Fuerzan demasiado los niveles.

Estructura Híbrida:

Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es





relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Ventajas:

Permite que la organización persiga la adaptabilidad y eficacia dentro de las divisiones de productos, igualmente la eficiencia en los departamentos funcionales.

Proporciona una buena alineación entre la división de productos y los objetivos corporativos.

Los agrupamientos de productos significan una coordinación efectiva dentro de las divisiones, y los departamentos funcionales centrales brindan la coordinación en todas las divisiones.

Desventajas:

Algunas de las organizaciones acumulan personal corporativo para supervisar las divisiones, generando costos administrativos indirectos que se pueden ir incrementando a medida en que crece el personal de oficinas centrales.

Cuando las decisiones se centralizan más y las divisiones de producto pierden su capacidad de responder rápidamente a los cambios en el mercado.

Se crean conflictos entre el personal corporativo y el divisional.

5.5.- DELEGACION

La definición de delegación es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación.

Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Ventajas de la delegación:

Directivo: Ahorra tiempo y gestión
 Potencia capacidades gerenciales
 Libera sobre la presión del trabajo inmediato
 Reduce costes de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a Otras funciones.

Empleado: Incrementa la participación, Incrementa motivación





Desventajas de la delegación:

Son frecuentes en un tipo de Dirección autoritaria.

La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que esta perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados.

La delegación de tareas sin justificación.

Para que la delegación sea efectiva, deben darse las siguientes condiciones:

- Definir claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
- Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman parte del conjunto de tareas que forman parte del puesto de trabajo del empleado.
- Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

Requisitos para Delegar

1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
2. Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
3. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
4. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
5. Convenir sobre las áreas de no delegación.
6. El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
- 7.-Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

PROCESO DE DELEGACIÓN

Posiblemente es el capítulo de más importancia en el desarrollo de la organización como un todo, sin unas pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad.

LOS PASOS A SEGUIR SON:

- *Asignación de deberes**
- *Delegación de autoridad**
- *Asignación de responsabilidad**
- *Creación de confianza**





*** Asignación de deberes:**

El responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a su mando medio e intermedio, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

*** Delegación de autoridad:**

Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.

*** Asignación de responsabilidades:**

La delegación de autoridad lleva asignada las responsabilidades correspondientes a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidades es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad "final". La responsabilidad final siempre será del Mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delegó. Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos exime del cumplimiento de la misma ante el mando que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso "Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores."

*** Creación de confianza:**

Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado.

Debemos aceptar que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

5.6.- CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.

El enfoque neoclásico no estuvo totalmente de acuerdo en algunas discusiones internas. Mientras la teoría clásica de Fayol defendía la organización lineal, caracterizada por el énfasis en la centralización de la autoridad, la administración científica de Taylor defendía la organización funcional, caracterizada por la excesiva descentralización de la autoridad. En la organización de línea Staff, hallada frecuentemente en las organizaciones de hoy, puede presentarse una enorme gama de variaciones en la distribución de la autoridad, que va desde una fuerte centralización hasta una descentralización muy amplia.

El problema de la centralización versus la descentralización es un asunto muy discutido por la teoría neoclásica. La verdad es difícil decidir cuál es la mejor, o la peor forma de administrar, ciertamente es más fácil decir que no existe ninguna mala o ninguna buena, ya





Que tan veredico se puede otorgar en el momento que se esté utilizando. Para entender mejor estos dos tipos de administración se destacarán las ventajas y desventajas de cada una de las mismas.

Diferentes significados de centralización:

- La centralización del desempeño se refiere a la concentración geográfica; es característica, por ejemplo, de una compañía, que opera en una sola localidad.
- La centralización departamental se refiere a la concentración de actividades especializadas, por lo general en un departamento. Por ejemplo, el mantenimiento de toda una planta lo puede realizar un solo departamento.
- La centralización como un aspecto de la administración es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En la estructura organizacional, los administradores que mantienen un elevado grado de autoridad al más alto nivel o cerca del mismo.

La descentralización implica mas delegación refleja una filosofía de la organización y, de la administración. Requiere la selección cuidadosa de cuáles decisiones impulsar en forma descendente por la estructura de la organización y cuales mantener cerca de la más alta dirección como la creación de políticas específicas, de quien la toma de decisiones, la selección y capacitación apropiada de personal y controles adecuados.

Al implantar una política de descentralización/ afecta a todas las áreas de la administración y se pueden considerar como un elemento esencial de un sistema administrativo.

El grado de descentralización administrativo de una organización es mayor cuando mayor es el número de decisiones tomadas en los niveles inferiores de la jerarquía administrativa. También cuanto más importantes fueren las decisiones tomadas en los niveles bajos de la jerarquía administrativa al igual cuando las compañías permiten que solamente las decisiones operacionales sean tomadas en las filiales de la empresa. La descentralización es mayor cuando no se hace ninguna supervisión al tomarse una decisión, menor cuando superiores tienen que ser informados de la decisión después de que se toma, aún menor, cuando superiores tienen que ser consultados antes de tomar la decisión. Cuanto menor sea el número de personas consultadas y más bajo estuvieren en la jerarquía administrativa mayor será el grado de descentralización.

A pesar de lo simples que parece ser el delegar autoridad, los estudios han demostrado que muchos administradores fracasan debido a una delegación deficiente. La delegación es necesaria para que exista la organización. Así como no hay una persona en una empresa que no pueda hacer por sí misma todas las tareas necesarias para lograr el propósito del grupo, tampoco es posible, conforme crece la empresa, que una persona ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones.

Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se plantea el problema de la centralización o descentralización administrativa.





Ante todo, debe advertirse que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa; la administración más centralizada delega de manera necesaria a los jefes intermedios aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo; y la mayor descentralización forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea parcialmente los resultados finales.

El problema real se presenta en el **grado** en que se deba centralizar o descentralizar. Por consiguiente se trata de tendencias más o menos acusadas hacia uno de éstos dos extremos, a los que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva sólo los controles necesarios en los altos niveles.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar:

a) **El tamaño de la empresa.** En la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible, y aún conveniente, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables. Por el contrario, en la gran empresa conviene más la descentralización porque el contacto personal del administrador es imposible, ya que desconoce las situaciones y problemas concretos e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables, por ello es conveniente que las soluciones se tomen en el nivel en que se presentan los problemas.

b) **La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.**

c) **La cantidad de controles que puedan establecerse;** de hecho, a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de control.

Ventajas de la descentralización

La descentralización permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización proporcionando un considerable aumento de eficiencia, porque;

- a) Los jefes están más cerca del punto donde se deben tomar las decisiones, lo que disminuye los atrasos causados por las consultas a los superiores distantes.
- b) Permite aumentar la eficiencia aprovechando mejor el tiempo y aptitud de los funcionarios, evitando que rehuyan la responsabilidad.
- c) Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menos importantes a los niveles más bajos.
- d) Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales.





Desventajas de la descentralización

- a) Falta de uniformidad en las decisiones.
- b) Insuficiente aprovechamiento de los especialistas, al considerar que ya no se necesita la asesoría de la oficina matriz.
- d) Falta de jefes capacitados.

5.7.- TECNICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Las principales son:

- Organigramas
- Manuales

ORGANIGRAMAS

Organigramas	Por su Objeto	Estructurales: Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
		Funcionales: Indican en el cuerpo de la Gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
		Especiales: Se destaca alguna característica.
	Por su Área	Generales: Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.
		Departamentales: Representan la organización de un departamento o sección.
	Por su Contenido	Esquemáticos: Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
		Análíticos: Más detallados y técnicos

MANUALES

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser: De Procedimientos.

- De Políticas.
- De Funciones Departamentales, Por unidades, etc.
- De Funciones Individuales.
- De técnicas y de Producción.





Son de gran utilidad ya que:

- 1.-Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- 2.-Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- 3.-Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- 4.-Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- 5.-Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- 6.-Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- 7.- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

FORMATO E INDICE DE LOS MANUALES

El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas.

- a) Índice
- b) Objetivos y antecedentes del Manual
- c) Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente.
- d) Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del Manual.
- e) Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.
- f) Redacción clara, concisa y ordenada.
- g) Complementarse con gráficas.





CAPITULO 6

INTEGRACIÓN

6.1.- DEFINICIÓN Y CONCEPTO.

La integración de personal como parte del proceso administrativo es tratada por diferentes autores como separada de la fase de dirección, pero como sea que esto ocurra, lo que es fundamental comprender es que ésta es esencial para llevar a cabo de manera óptima la dirección del mismo.

Agustín Reyes Ponce	Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.
Koontz y O'Donnell	Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura
Jorge Barajas Medina	La integración consiste en seleccionar y obtener recursos financieros, materiales, Técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.
GEORGE TERRY Y LA EJECUCION	Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos de Planeación y organización, es que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Las medidas que se elijan dependen de los miembros particulares del grupo, de la actividad componente para hacer y del criterio del gerente. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están, dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad, y la compensación, a este trabajo se le llama ejecución. En una función fundamental de la administración. La palabra ejecutar significa literalmente “poner en acción”, y es apropiada para esta función administrativa que trata de proporcionar poder estimulante o de mantener un ambiente de trabajo en el cual los miembros quieran desempeñarse mejor.

Por nuestra parte, diremos que, Integración es la selección de todos los recursos con los que debe contar una entidad para su funcionamiento; y adecuarlos a lo que la organización y planeación ya establecieron;





6.2.- PRINCIPIOS GENERALES DE INTEGRACIÓN

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado.

Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos. Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos si exista cierta adaptación de la función al hombre, pero en términos generales tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que el hombre se adapte a la función.

2. Provisión de elementos necesarios.

La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización de su trabajo, debe dotarse a cada miembro de la organización, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.

3. La importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

6.3.- IMPORTANCIA

Es indudable que la integración de personal debe estar de acuerdo con la organización que se plantea para la institución, lo cual corresponde a la fase anterior del proceso administrativo: la organización. Hay que recordar que en ésta, es donde se desarrolla la estructura y puestos de la empresa.

Se debe tener en primera instancia un diseño del puesto, en el que se incluyan las características individuales que debe tener el candidato para realizar las funciones y actividades que desempeñará el personal con el fin de lograr los objetivos.

6.4.- PRINCIPALES ATAPAS

Taylor y Fayol pusieron las bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección, y por tanto, del mejor empleo de los Recursos Humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las "Las oficinas de Selección".





La organización representa el medio que permite a las personas que trabajan en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados con su trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí con una actitud positiva y favorable.

Así, la Administración de Recursos Humanos consiste en; en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

Una vez realizado analizado lo anterior, tiene lugar el siguiente proceso: se inicia el **reclutamiento**, que implica la atracción de candidatos que satisfagan los requisitos del puesto que previamente se ha diseñado.

En esta etapa se da a conocer una convocatoria con el fin de captar candidatos que reúnan los requisitos del puesto, esta actividad tiene un tiempo límite.

Medios de reclutamiento:

Los medios de reclutamiento pueden quitar o dar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

a) Una requisición adecuada al sindicato puede hacer que no se produzcan malos efectos por la cláusula de admisión en un contrato colectivo, y convertir al sindicato, muchas veces juzgado como una mala fuente de abastecimiento, en una muy buena.

b) La solicitud escrita puede hacer que, al pedir personal a otras empresas del que ellas no requieran, o bien a nuestros actuales trabajadores, obtengamos buenos resultados.

c) El empleo de prensa, radio, televisión, etc., para solicitar trabajadores, ha demostrado ser el medio adecuado por la penetración masiva que tiene, aunque los costos pueden ser altos dependiendo del medio utilizado.

Se entra a continuación en la parte de **selección**, es decir, elegir de entre los candidatos el que satisfaga mejor los requerimientos del puesto.

Se debe pedir a los solicitantes que llenen un formato en el cual anotarán sus datos generales, así como su formación académica, conocimientos, capacidades y experiencia laboral.

Es recomendable realizar una primera entrevista para identificar a los candidatos más promisorios.





La siguiente etapa consiste en la aplicación de diferentes exámenes: de conocimientos, médico y psicológico. En algunas instituciones los exámenes psicológicos no están permitidos, sin embargo hay que considerar que pueden arrojar datos interesantes para la dirección de personal, como por ejemplo: personalidad, intereses vocacionales, aptitudes, etc. del solicitante.

Los exámenes psicológicos pueden ofrecer información al jefe de la biblioteca de la personalidad del empleado que se pretende contratar (o del que se contrata) con el fin de utilizar el medio de comunicación, la motivación y el liderazgo más adecuado.

Pueden realizarse otras entrevistas con un carácter más formal, realizadas por personal de alto rango en la institución, estas entrevistas permitirán decidir cuál es el mejor candidato cuando existen varios que parecen tener el mismo nivel de conocimientos, experiencia, formación académica, etc.

Una vez elegido el candidato idóneo, se le hace una oferta de trabajo y se le informa al otro u otros solicitantes que no han sido seleccionados para el puesto; si el candidato seleccionado acepta la oferta, se procede a la contratación.

Ya que ha sido contratado, dentro de la fase de integración de personal, se procede a la **inducción al puesto**; se le presenta con su jefe inmediato; se le ubica dentro de la organización de la empresa; se le muestra su lugar de trabajo, su ubicación física y se le explican sus funciones.

Además se le presenta a sus compañeros de trabajo y se le proporciona información sobre el propósito o misión de la institución, sus objetivos, políticas y procedimientos; principalmente se le debe hacer entrega del reglamento y manual de procedimientos relacionado con las actividades que se desempeñará en la realización de su trabajo.

La fase de integración de personal comprende otras etapas como son: la promoción a puestos superiores, **el adiestramiento y la capacitación**.

Capacitación.

Supone dar al candidato elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto futuro con toda eficiencia, los medios usuales suelen ser:

- Cursos formales dentro y fuera de la empresa.
- Becas
- Folletos, bibliotecas.

Adiestramiento:





Se trata de dar, ya no los conocimientos teóricos, sino la práctica que es indispensable para que los primeros sean útiles, mediante:

- Rotación planeada.
- Estudio de casos.
- Encomienda especial de problemas.

Se entiende por lo anterior, que es aconsejable realizar todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal para contar con los recursos humanos adecuados al puesto, para llevar a cabo las funciones que se tienen que realizar en la empresa; por lo tanto no contratar a una persona que su principal motivo es el salario de la plaza.

6.5.- TECNICAS DE RECURSOS OPERACIONALES.

Es aquella que establece los objetivos y determina el curso de acción a seguir de los Recursos con que cuente la empresa según su estructura como lo mencionamos anteriormente;

TECNICAS FINANCIERAS:

Para la adquisición de capitales y la estructura financiera.	- Mercado de capitales y su operación. - Fijación de políticas financieras. - Emisión de acciones y obligaciones. - Fuentes de recursos externos. - Expansión financiera interna y externa. - Ampliaciones de capital.
Para el manejo financiero.	- Rotación del capital. - Crédito y cobranzas. - Rotación de inventarios. - Programas de gastos. - Bienes raíces. - Control presupuestal.





TECNICAS DE PRODUCCION:

De instalación.	- Ubicación de la planta. - Selección de maquinaria y equipo. - Distribución de la planta.
De operación	- Almacenes. - Planeación y control de la producción. - Ingeniería de métodos. - Control de calidad. - Manejo de materias primas.
De desarrollo	- Investigación industrial. - Desarrollo del producto. - Diseño del producto.

TECNICAS DE MERCADOTECNIA:

De investigación	- Investigación de mercados: cuantitativa y Motivacional. - Manejo de productos. - Territorios, zonas y rutas. - Medición de la fuerza de la competencia. - Publicidad y promoción de ventas. - Pronósticos de ventas. - Políticas de marcas. - Canales de distribución. - Sistemas de ventas. - Precios.
De administración.	- Personal de ventas. - Supervisión. - Adiestramiento.

TECNICAS DE COMPRAS:

- Abastecimientos y su requisición. - Investigación de calidad. - Precios. - Condiciones. - Procedimientos de compra. - Control de la rapidez y seguridad de la	- Problemas de tráfico. - Trámites de importación. - Inspección de lo comprado. - Sistemas de almacenamiento. - Control de inventarios.
--	---





CAPITULO 7

DIRECCION

7.1.- CONCEPTO Y DEFINICIÓN.

Esta etapa del Proceso Administrativo llamada también **ejecución**, por **GEORGE TERRY**, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores.

DEFINICIONES:

David R. Hampton	La dirección posee dos significados por lo menos. La primera se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y el estilo propio de la empresa esto el autor lo llama como "la concepción del liderazgo basada en la transformación de la institución". El segundo significado de la dirección denota el influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con los subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de los problemas técnicos, de coordinación y de Motivación.
Hames A. F. Stoner	Dirigir implica mandar influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y de la organización.
Stephen P. Robbins	Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o resuelven los conflictos que se dan entre los miembros del trabajo, a esto se le llama de que están ejerciendo la función de dirección.
Agustin Reyes Ponce	Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que El conjunto social, con el fin de que El conjunto de Todas ellas realicen del modo más eficaz los planes señalados. Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

Con las definiciones expuestas, Dirección comprende, la responsabilidad de ejercer, motivar, supervisar el trabajo mediante la autoridad y resolver con base en las tareas de cada persona los problemas que se presenten.





ELEMENTOS DEL CONCEPTO:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
4. Supervisión
5. Alcanzar las metas de la organización.

7.2.- IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN:

- a) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la Planeación y la Organización.
- b) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- c) La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- d) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
- e) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

7.3.- PRINCIPIOS GENERALES DE LA DIRECCIÓN:

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.

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

Impersonalidad de mando.

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





- De la supervisión directa.

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

- De la vía jerárquica.

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

- De la resolución del conflicto.

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

- Aprovechamiento del conflicto.

El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

7.4.- ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

Considerando que existen diversos elementos dentro de la Dirección, expongo los más importantes, que los diferentes autores hacen énfasis en ellos:

- 1.-TOMA DE DECISIONES.
- 2.- MOTIVACIÓN.
- 3.- COMUNICACIÓN.
- 4.- AUTORIDAD
- 5.- SUPERVISIÓN.





1.-TOMA DE DECISIONES

IMPORTANCIA

La toma de decisiones se puede definir como la selección consciente de varias alternativas.

La toma de decisiones normalmente se lleva a cabo en cada una de las etapas del proceso administrativo, ya sea para fijar objetivos, elegir ciertos métodos, determinar controles, etc. Al tomar una decisión está en juego el éxito o fracaso de la organización, por ello, debemos seleccionar la mejor opción de acuerdo a los recursos con que cuenta la empresa.

Existen varias técnicas para la toma de decisiones, sin embargo, no podemos hablar de una que se catalogue como la mejor. Estas van de acuerdo a la naturaleza del problema, además de la persona que la aplica; esto, debido a que cada ejecutivo tiene la herramienta a utilizar acorde a la situación que se presente.

Recomendaciones para la toma de una buena decisión:

Identificación del problema.- Debemos definir claramente el problema a solucionar, ya que así la decisión será más efectiva.

Analizar detalladamente el problema.- Al identificar el problema, es conveniente determinar sus elementos, conocer las posibles soluciones, asegurarnos de tener toda la información necesaria para una buena decisión.

Evaluación de alternativas.- Aquí realizaremos un comparativo de todas las alternativas a fin de determinar sus ventajas y desventajas, tomando en consideración los recursos para su acción.

Elección de alternativas.- Una vez realizada la evaluación de las alternativas, procederemos a ir eliminándolas, hasta llegar a la que nos traiga mejores resultados. Además, debemos elegir o tener en cuenta otras alternativas para cuando se nos presente otra situación que resolver.

Poner en práctica la decisión.- En base a la alternativa elegida, aplicarla de acuerdo al plan establecido, el cual contempla recursos, programas; necesarios para la implantación de la decisión.

El hecho de llevar a cabo los puntos antes descritos, no garantiza que la decisión va a ser la acertada; sin embargo, existen grandes posibilidades de lograr el éxito conjugando la capacidad y habilidad que tenga el administrador para enfrentar la situación.





2.-.MOTIVACIÓN.

IMPORTANCIA

Como administradores de una empresa, debemos tener el don de saber motivar a los subordinados; considero éste factor tanto importante como complejo. Sin embargo, a los subordinados los tenemos que hacer sentir parte de la empresa, debemos influir en su moral; de acuerdo a nuestro comportamiento se elevará el estado de ánimo de nuestros trabajadores y como consecuencia habrá un incremento en la productividad.

Considero que en muchas organizaciones desafortunadamente el aspecto motivacional hacia los trabajadores pasa desapercibido; sin embargo, de acuerdo a la experiencia laboral, ésta debe manifestarse por encima de cualquier situación. Una simple felicitación verbal por los trabajos realizados sería más que una recompensa económica.

En términos generales, en toda organización el aspecto motivacional debe estar siempre presente, impulsando a lograr la superación personal como de la empresa, todo esto encaminado a la obtención de los objetivos trazados.

Varios autores han desarrollado sus teorías sobre la motivación en las organizaciones, los factores que influyen en la conducta de los trabajadores; y en general, el aspecto motivacional que incide sobre el elemento humano en el desempeño de sus labores.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Se analizan las siguientes teorías, las cuales considero importantes y completas:

Abraham H. Maslow.	* Fisiológicas: Comer, dormir. * Seguridad: No amenazas del medio. * Pertenencia: Compartir sentimientos. * Estimación: Afecto de las demás personas. * Autorrealización: Satisfacción de lograr algo.
--------------------	--





TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG;

FACTORES INTRÍNSECOS FACTORES DE MOTIVACIÓN FACTORES SATISFACTORIOS	FACTORES EXTRÍNSECOS FACTORES HIGIÉNICOS FACTORES DE INSATISFACCIÓN
El reconocimiento El logro El ascenso La responsabilidad El trabajo en sí La posibilidad de mejorar	La supervisión Comunicación Seguridad del trabajo Condiciones de trabajo Prestaciones El pago

El cuadro anterior, está basado en una investigación realizada por los Señores S'nyderm y Mausnner, de acuerdo a una serie de entrevistas efectuada a trabajadores de distintas empresas, pidiéndoles que narraran un episodio que les hubiere causado mucha satisfacción y otro que les hubiere sido insatisfactorio.

LA TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES DE McCLELLAND.

La teoría de las tres necesidades sostiene que las situaciones laborales constan de

Tres motivos o necesidades importantes:

Necesidad de tener logro. El impulso por alcanzar logros en relación con un Conjunto de parámetro y luchar para triunfar.

Necesidad de poder.- La necesidad de hacer que otros se comporten de Cierta manera en la que de otra forma no se habrían comportado.

Necesidad de asociación.- El deseo de tener relaciones interpersonales Amigables y estrechas.

McCLELLAND, con base a sus investigaciones acerca de la necesidad de obtener logros, llevo a la conclusión de que las personas que tienen una gran necesidad de obtener logros se distinguen por su deseo de hacer las cosas mejor.

La necesidad de tener poder se entiende como el deseo de tener un impacto e influir en otros. Las personas que tienen mucha necesidad de poder quieren estar al mando, luchan por influir en otros y prefieren estar en situaciones de competencia perfiladas hacia el estatus.





Las personas que tienen una gran necesidad de aceptación luchan por tener amigos, prefieren situaciones en las que existe cooperación en lugar de competencia, y quieren tener relaciones que entrañen un alto grado de comprensión mutua.

3.- COMUNICACIÓN

IMPORTANCIA

Cuando se habla de comunicación, no nos referimos concretamente a las características en que se requiere cierto producto, también la utilizamos enfocada a lograr un ambiente de trabajo óptimo que permita al subordinado desarrollar todo su potencial.

La comunicación juega un papel importante dentro de la empresa, de ella depende en gran parte que las actividades se lleven a cabo de manera coordinada en las diferentes áreas de trabajo. La información debemos proporcionarla de manera clara, es necesario contar con sistemas de comunicación que nos permitan tener el mínimo de errores, ya que esto nos trae bajo rendimiento en la producción y la obstaculización de los objetivos de la empresa.

La comunicación se debe dar vía telefónica, por correspondencia, manuales, revistas, etc., respetando siempre los niveles jerárquicos.

Cuando no existe buena comunicación dentro de una organización, se originan conflictos, que van en detrimento de los intereses de la empresa.

Debemos preparar la comunicación antes de proporcionar cualquier tipo de información, ser claros para que ésta no se desvirtúe, lo cual trae como consecuencia bajo rendimiento y cierta incertidumbre de quien no la recibe de manera efectiva.

ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

EMISOR.- Donde se origina la comunicación

TRANSMISOR.- Medio o canal donde fluye la comunicación

RECEPTOR Quien recibe y debe interpretar el mensaje

CONTENIDO.- Mensaje que queremos transmitir

RESPUESTA.- Retroalimentación, reacción de quien la recibe

AMBIENTE.- Elementos que intervienen en el proceso de comunicación

Clasificación:

La comunicación se puede dar de manera formal ó informal:

Se dice que existe comunicación formal cuando ésta se origina en la estructura precisamente formal de la empresa. Y puede ser: órdenes, correspondencia, reporte de trabajo; por mencionar algunos.





Por el contrario la comunicación informal surge de los canales no fijados en la organización, por ejemplo: comentarios, rumores, chismes.

También la comunicación puede fluir vertical ú horizontalmente, y se transmite en forma verbal ó escrita.

VERTICAL.- De un nivel administrativo superior a uno inferior: Reportes, manual de organización, avisos en tableros

HORIZONTAL.- Niveles jerárquicos semejantes: Memoranda, circulares, juntas, mesas redondas

VERBAL.- Personal, telefónica

ESCRITA.- Correspondencia, memoranda, folletos, informes

Aspectos a considerar para una comunicación efectiva:

- La comunicación debe darse en forma clara y sencilla, con términos comúnmente usuales.
- El mensaje debe llegar íntegro, el contenido no debe sufrir distorsiones, para que el receptor lo reciba como originalmente fue enviado.
- Se debe cuidar que el mensaje sea transmitido en un ambiente de cordialidad, aprovechar el momento propicio para enviarlo.
- La comunicación debe ser lo más precisa posible, ya que cuando caemos en excesos puede ser no interpretada.
- Debemos adaptar la información a quien la recibe y no a quien la emite; esto se hace para que el mensaje sea comprendido.

Tenemos que ir actualizando los sistemas y canales de comunicación, ya que, conforme crece la empresa, se vuelve cada vez más difícil el proceso comunicativo.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Existen algunas barreras que impiden el proceso de comunicación en la empresa, éstas se deben a diversos detalles, los cuales, debemos ir corrigiendo sobre la marcha; entre los que podemos señalar:

- Uso inadecuado del lenguaje
- Problemas psicológicos de quien da o recibe el mensaje





- Distinto nivel cultural entre el emisor o receptor
- Canales demasiados largos, papeleo excesivo
- Problemas de audición de quien recibe el mensaje ó explicación de quien lo envía

4.- AUTORIDAD

Concepto:

La autoridad se puede definir como la facultad que tiene una persona para dar órdenes y exigir que se cumplan, encaminadas a la consecución de los objetivos de la organización.

Tipos de autoridad:

- a).- Formal.- La que se recibe de un jefe superior para ejercerse sobre los subordinados.
- b).- La cual, a su vez puede ser lineal; se ejerce por un jefe sobre una persona o grupo, y funcional; ejercida por uno ó varios jefes que manden sobre funciones distintas.
- c).- Técnica.- Se da en razón del prestigio, la experiencia que una persona posee sobre determinada materia.
- d).- Personal.- Es la que poseen las personas en base a sus atributos morales, sociales y psicológicos.

DELEGACIÓN

*Para delegar con éxito debemos identificar primero las funciones que los subordinados pueden asumir con mayor facilidad.

*El delegar es más que una simple asignación de autoridad.

*Requiere demostrar una confianza sincera en las habilidades de los subordinados para ejecutar efectivamente las funciones delegadas.

*La delegación debe darse tanto con el corazón como con la cabeza, cuando no somos sinceros con los subordinados, éstos nos pierden confianza.

*Debemos capacitar a los subordinados para asumir autoridad y responsabilidades.

*Enseñarlos a ejecutar eficientemente las tareas, además, a que aprendan de sus propios errores.





*Crear confianza en sí mismos y motivarlos con incentivos, ya sea económicos ó de otro tipo.

Con lo anteriormente expuesto, podemos decir que delegar es: ***conceder autoridad y responsabilidad a los subordinados para que realicen sus funciones eficientemente por medio de la dirección.***

MANDO

La forma en que puede ejercerse el mando es como sigue:

Ordenes: Consiste en el ejercicio de la autoridad a través del cual un superior transmite a un inferior la indicación de que una actividad debe ser llevada a cabo.

Instrucciones: Lineamientos que habrán de tomarse en consideración para llevar a cabo determinada acción.

Tanto las órdenes como las instrucciones deben darse ya sea de forma verbal ó escrita.

5.- SUPERVISIÓN

Para poder supervisar debemos analizar las características del ambiente de trabajo, conocer la tecnología que se emplea en el proceso productivo, considerar el grado de cultura del trabajador, entre otras.

Concepto

Se puede definir como la misión de vigilar a los subordinados para que éstos realicen las actividades como fueron programadas y así se logren los objetivos de la empresa.

Como supervisores de una empresa:

Seremos encargados de verificar que las cosas se hagan como fueron ordenadas.

Transmitiremos órdenes, informaciones; además, recibiremos las inquietudes, necesidades, temores de los trabajadores.

· Estaremos en contacto directo con los trabajadores.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR

Dentro de las funciones generales se encuentran:

- a) Distribución del trabajo
- b) Trato cordial a los subordinados





- c) Calificar e instruir al personal
- d) Recibir quejas de los subordinados y mantener la disciplina
- e) Elaboración de informes
- f) Coordinarse con los demás jefes





CAPITULO 8

CONTROL

8.1- DEFINICIÓN Y CONCEPTO.

El control se considera la última etapa del proceso administrativo, aunque normalmente la planeación y el control están relacionados; incluso, algunos autores consideran que el control es parte de la planeación.

Existe cierta controversia en cuanto al control ó supervisión, pero hay que tomar en consideración que la supervisión es simultánea a la ejecución y el control es posteriormente a ésta.

El control responde a la pregunta “¿Cómo se ha realizado”?

Dentro de una empresa debemos contar con los recursos adecuados, planes y programas bien delimitados, además de una buena dirección; pero si no contamos con un proceso de control, no podremos verificar ó cuantificar lo que estamos realizando en la organización.

El control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, lo anterior, normalmente se realiza al final de un periodo previamente establecido, esto se hace para determinar si se alcanzaron, se igualaron ó fueron superados de acuerdo a lo esperado.

Se ha tratado de ver al control como una etapa que se aboca a hechos históricos, que se lleva a cabo mediante una serie de procedimientos complicados.- Debido a que el control se debe llevar a cabo constantemente, aunque hay que reconocer que sí utilizamos información histórica o pasada para poder realizar la medición de los resultados.





ANALIZAREMOS ALGUNAS DEFINICIONES DE CONTROL:

Agustín Reyes Ponce	Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.
Stephen P. Robbins	Es la última de las funciones administrativas que realizan los gerentes. Una vez establecidas las metas (función de planificación), formulados los planes (función de planificación) determinados los arreglos estructurales (función de organización) y contratado, capacitado y motivado el personal (función de dirección), todavía es posible de que algo resulte mal.- Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que se conoce con el nombre de control.
Hames A. F. Stoner	Por último el gerente debe de estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, las conducen hacia las metas establecidas. Esta es la función del control de la administración.
David R. Hampton.	El control es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el círculo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o el avance real con el que se previó al momento de la planeación. La realización de uniformes, comparaciones y evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replanear o aplicar otras medidas correctivas.
GEORGE R. TERRY.	El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si en necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO

Congruencia con los planes establecidos.- El control estará encaminado a verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Medición.- Para llevar un control es indispensable la medición y cuantificación de los resultados.





Detectar desviaciones.- Aquí analizaremos las diferencias que pudieran presentarse entre lo planeado y ejecutado.

Establecimiento de medidas correctivas.- Si detectamos errores en la aplicación del control, es conveniente hacer las correcciones y ajustes necesarios.

En base a las interpretaciones de los autores respecto a la definición del control y a los elementos analizados anteriormente, emitiré un concepto del mismo:

Elemento del Proceso Administrativo mediante el cual, determinaremos si los resultados obtenidos son acordes a los planes establecidos, y en caso contrario establecer las medidas correctivas acertadas.

8.2.- IMPORTANCIA

Su importancia radica en la injerencia que tiene en todas las actividades de la empresa, con el fin de vigilar el estricto cumplimiento a los planes formulados, y así contribuir a la consecución de los objetivos de la organización.

Por medio del control:

- 1.-Se establecen medidas correctivas encaminadas al logro de los objetivos.
- 2.-Se da en todas las demás funciones administrativas.

Determinamos y analizamos las causas que en un futuro pueden originar desviaciones. Obtenemos información respecto de la situación de los planes, sirviendo como base al reiniciarse el ciclo administrativo.

- Reducimos costos y tiempos al contrarrestar los errores presentados.
- Al aplicarlo se hace conciencia sobre el proceso administrativo en la empresa, y consecuentemente en alcanzar los niveles máximos de productividad de los recursos de la empresa en general.

8.3.- PRINCIPIOS GENERALES DE CONTROL

Equilibrio.- Se refiere a la importancia que tiene el hecho de delegar autoridad y verificar que la responsabilidad conferida se cumpla, y por lo tanto la autoridad se esté ejerciendo debidamente.

De los objetivos.- El control es imposible si no existen estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares. Es obvio que para llevar a cabo el control debemos comparar lo realizado con lo esperado de acuerdo con los objetivos establecidos, es por ello que el control no es un fin, sino un medio para alcanzarlos.





De la oportunidad.- No tiene sentido aplicar los controles en cualquier momento, trataremos de aplicarlo antes de que se produzca el error, adelantarnos al hecho, tomar medidas correctivas anticipadamente, ya que de lo contrario disminuye el logro de los objetivos de la empresa.

De las desviaciones.- Cualquier anomalía que se presente en la ejecución de los planes, deberá ser investigada para conocer las causas que la generaron, haciendo un análisis detallado para identificar sus causas, y así poder establecer las medidas necesarias para evitarlas en un futuro, las cuales obstaculizan el logro de los objetivos previstos.

Costeabilidad.- La implantación de controles representa un costo para la empresa, debido a ello, es importante que los beneficios que se obtengan con la implantación de éstos, sea mucho mayor que los del costo de operación de los controles.

De excepción.- Es necesario aplicar el control en las áreas o actividades que representan mayores beneficios a la empresa, con el fin de reducir costos y tiempos sin descuidar las áreas donde no se lograron los planes establecidos, ya que precisamente esa es una de las funciones del control.

De la función controlada.- Este principio se refiere a la determinación de quienes han de realizar las funciones de controlar. El ejemplo del autor lo considero entendible: el contador de la empresa que realiza mensualmente los estados financieros, no puede ser la persona que desarrolle la auditoría de los mismos, porque definitivamente ésta persona va a dictaminar que todo se encuentra en orden de acuerdo a los planes establecidos.

8.4.- ELEMENTOS DE CONTROL

Elementos básicos según **Hames A. F. Stoner**.

(1) establecer estándares de desempeño
(2) medir los resultados
(3) comparar los resultados con las normas establecidas
(4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones

(1).- ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo ó patrón sobre el cual se efectúa el control. Los estándares son el parámetro sobre el que fijamos los objetivos de la empresa.

Ralph C. Davis menciona que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, además, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:





Rendimiento de beneficios.- Es la utilidad que obtenemos de comparar ésta con la inversión de capital necesaria para llevar a cabo el proceso productivo.

Posición en el mercado.- Estándares que se utilizan para determinar la aceptación de algún producto lanzado al mercado, en base al proceso de comercialización para tal efecto.

Productividad.- Se aplica tanto en el área de producción como en todas las áreas que conforman la empresa, se obtiene en base al estándar horas-máquina, horas-hombre.

Calidad del producto.- Se establece para verificar la superioridad referente a la calidad de nuestro producto en comparación con la competencia.

Desarrollo del personal.- Estándar enfocado al elemento humano, concerniente a su desenvolvimiento en la empresa, en base a los programas de desarrollo.

Evaluación de la actuación.- Determina los límites de productividad del elemento humano en la empresa.

TIPOS DE ESTÁNDARES

La aplicación de los estándares que a continuación se analizan, van en función de las necesidades específicas del área donde se implementen.

a) .- Estándares estadísticos.- Para su elaboración se requiere de información de hechos históricos, ya sea de la propia empresa o de la competencia. No inspiran mucha confiabilidad debido a que la información pasada ha variado en gran escala en comparación con la actual, por lo que, al obtener la información ésta debe ser conjuntada con el criterio del ejecutivo.

b) .- Estándares fijados por apreciación.- Se derivan principalmente en base a las experiencias del administrador. Se concreta a situaciones intangibles, tales como la conducta del personal.

c) .- Estándares técnicamente elaborados.- Por el contrario de los anteriormente señalados, éstos se concentran en el estudio tangible ó cuantitativo, y están encaminados a desarrollar el análisis sobre la productividad tanto del equipo, maquinaria como de los trabajadores. Son los estándares de producción y de tiempos y movimientos.





CLASIFICACIÓN DE LOS ESTÁNDARES MÁS USUALES

Estándares	En cuanto al método	Estadísticos Por apreciación Técnicamente elaborados
	Cuantitativos	Físicos.- Unidades de producción, unidades rechazadas. De costo.- Costo de operación, costos directos e indirectos por unidad. De capital.- Rendimiento de inversión, utilización de activos, razones financieras. De ingreso.- Importe de ventas, ingresos promedio por cliente. De programas.- De investigación de mercados, de ventas.
	Cualitativos	Evaluación de la actuación Curvas de comportamiento Perfiles

(2).- MEDICIÓN DE RESULTADOS

Como su nombre lo indica, en ésta etapa se van a medir los resultados contra lo ejecutado, aplicando las unidades de medida, las cuales, deben ser definidas acorde a los estándares. Para llevar a cabo lo anterior, es necesario apoyarnos de los sistemas de información de la empresa, y para que el proceso de control resulte efectivo la información que obtengamos debe ser totalmente confiable, oportuna, y que fluya por los canales idóneos de la comunicación.

Al realizar la medición y obtención de la información arriba señalada, es conveniente comparar los resultados medidos con los estándares previamente fijados, obteniendo así las posibles desviaciones, mismas que deben reportarse inmediatamente. Las unidades de medida normalmente aplicables son: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizada.





(3).- CORRECCIÓN

Los controles tienden a conducir a la acción correctiva, cuando detectamos fallas, debemos verificar donde está el mal, cómo sucedió, quien es el responsable y así tomar las medidas de corrección pertinentes.

Cuando en la medición de resultados encontramos desviaciones en relación con los estándares, es conveniente hacer el ajuste ó corrección correspondiente. Normalmente las tendencias correctivas a los controles las asume el ejecutivo de la empresa, sin embargo, antes de llevar a cabo el proceso conviene conocer si la desviación es un síntoma ó una causa. Podemos ejemplificar lo anterior cuando un producto en el mercado disminuye su venta, lo cual, es un indicio de que algo se ha ejecutado mal en base a lo planeado, la primer actitud para contrarrestar la poca demanda del producto no es precisamente elevar el número vendedores o someterlos a capacitación, sino analizar detalladamente si esa baja no se debe a mala calidad del producto o si el proceso de comercialización ha sido muy raquítico.

Cuando se lleva el establecimiento de medidas correctivas, se origina la retroalimentación, de acuerdo a lo anterior, es en éste proceso donde se entrelaza la planeación y el control.

(4).- RETROALIMENTACIÓN

Es el proceso mediante el cual, la información que se obtiene en el control se ajusta al sistema administrativo con el paso del tiempo. Dependerá mucho de la calidad de la información que se obtenga para que la retroalimentación fluya de manera rápida.

8.5.- CARACTERÍSTICAS DE CONTROL

George Terry en su libro "Principios de Administración" expone que existen 3 tipos de control que son: **El control preliminar, el concurrente** y el de **retroalimentación**

Control preliminar, este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio.





Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.

El control debe reunir algunas características necesarias para el logro de los objetivos de la empresa:

Reflejar la estructura de organización.- Los sistemas de control deberán adecuarse a las necesidades de la empresa y al tipo de área que se vaya a aplicar, y no romper con los canales de la misma. Difiere mucho el control que tenga que implantarse en una empresa





pequeña y en una grande, además, no serán los mismos controles para el departamento de recursos materiales y el de recursos financieros.

Oportunidad.- Esta característica se refiere a que el control debe detectar oportunamente las desviaciones, preferentemente antes de que se originen. Los controles deben actualizarse lo más que se pueda, se les debe dar preferencia a los controles que tengan preestablecido su estándar por ejemplo presupuestos, estimaciones, pronósticos.

Accesibles.- Es importante que la información que se obtenga de los controles sea accesible para las personas que han de interpretarlos, evitar al máximo los tecnicismos, ya que éstos provocan confusiones a quienes intervienen en su operación.

Ubicación estratégica.- Debemos detectar las áreas estratégicas para implantar los controles en la empresa, de nada serviría pagar altos costos en su implantación si no nos reditúan ningún beneficio. Además, hay áreas clave donde los controles son imprescindibles.

CONTROL POR ÁREAS FUNCIONALES

- Control de producción (de calidad, de inventarios, de la producción, de compras).
- Control de mercadotecnia (de ventas)
- Control de finanzas (presupuestal, contable, costos, auditoría)
- Control de recursos humanos (auditoría de recursos humanos, evaluación de la actuación, reclutamiento y selección, de capacitación y desarrollo, de la motivación, de sueldos y salarios, evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones).

CONTROL DE PRODUCCIÓN

Se busca incrementar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad del producto aplicando algunas técnicas como el estudio de tiempos y movimientos, inspecciones, análisis estadísticos, etc.

a) **Control de calidad.-** En el proceso de producción debemos seguir ciertas especificaciones en cuanto al requerimiento del producto, ya sea su color, acabado, resistencia y otros aspectos técnicos, y es mediante el control de calidad donde vigilemos que el producto terminado reúna las características deseables de acuerdo al plan establecido, lo anterior, para que nuestro producto sea aceptado en el mercado. Para llevar a cabo lo anterior, se aplican técnicas de control estadístico de muestreo dependiendo del tamaño y características de la empresa.

b) **Control de inventarios.-** El control de inventarios nos permite:

- Disponibilidad de cantidades adecuadas de materias y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- Evita pérdidas fuertes en ventas, deterioro y obsolescencia de productos, ó por exceso de material almacenado.
- Reducir al máximo las interrupciones de la producción, así como reducción de costos.





Mediante el control de inventarios verificaremos las existencias de productos terminados, herramientas, materias primas, y en general con todo el equipo que dispone la empresa para su funcionamiento.

c) Control de la producción.- Mediante el control de producción programamos, coordinamos e implantamos todas las medidas encaminadas a lograr un rendimiento óptimo en la producción de unidades, indicando el modo, tiempo y lugar idóneo para el logro de las metas fijadas en el departamento.

d) Control de compras.- El control de compras verifica el cumplimiento de actividades como:

- Selección adecuada de proveedores.
- Control de pedidos.
- Comprobación de precios.
- Evaluación de la cantidad y calidad especificadas por el área solicitante.

Al llevar a cabo eficientemente éste control, evita:

- Compras innecesarias, excesivas y costosas.
- Obtención de materiales de baja calidad.
- Retrasos en los programas de producción y demás áreas.

CONTROL DE MERCADOTECNIA

Es la evaluación de la eficacia del proceso necesario para que el producto llegue al consumidor, es importante para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Algunas de las áreas que abarca son ventas, publicidad, promoción, distribución. Se lleva a cabo mediante campañas publicitarias y encuestas.

La evaluación en el área de mercadotecnia, controla otras funciones como son:

- Planeación de producción.
- Inventarios.
- Compras.
- Innovación en plante y equipo.
- Finanzas.
- Determinación de las necesidades de efectivo.
- Necesidades de planta y de recursos humanos.

Control de ventas .-Mediante éste sistema mediremos el total de nuestras ventas contra lo que se había pronosticado, analizando las variaciones originadas y adoptando las medidas pertinentes tales como mejorar el servicio al cliente, facilidades de crédito, campañas publicitarias para reforzar al vendedor, aumentar sus áreas de acción.

CONTROL DE FINANZAS

Es una herramienta de la cual vamos a obtener información acerca de la situación financiera de toda la empresa. Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para darle un uso racional a los recursos económicos, apoyando con ésta información al ejecutivo en la toma de decisiones, y adoptar medidas correctivas.





Control presupuestal.- Los presupuestos son elaborados en la etapa de planeación, sin embargo, ya en la práctica, nos permiten obtener información comparando lo presupuestado con lo realmente ejercido, y proporcionen bases para los ajustes correspondientes.

Un sistema de control presupuestal debe incluir las áreas principales de una empresa como son ventas, producción, inventarios, compras; coordinándolas como un todo y armonizar entre sí los diferentes presupuestos. Además detecta las causas que hayan originado ciertas diferencias y así poder tomar las medidas necesarias para que no se repitan, sirve como medio para identificar las áreas de dificultad, así como facilitar la Toma de decisiones.

Control contable.- Cualquier empresa, independientemente de su magnitud ó giro, lleva un sistema de control contable que le permita contar con información oportuna y verídica necesaria para analizar la situación de su empresa en un determinado periodo. El control contable nos debe arrojar lo siguiente:

- Información veraz y oportuna.
- Sirve de guía al ejecutivo a detectar las áreas de dificultad, líneas de acción, y así poder tomar las decisiones correspondientes.
- Evita malos manejos.
- No se limita al registro de operaciones, también detecta las causas y orígenes de las mismas.

Costos.- Su objetivo principal estriba en determinar el costo real de un producto de acuerdo al análisis y cálculo de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación. También se identifican las áreas que requieren cierta atención, ya sea por pérdidas o mermas; lo anterior, como en cada uno de los controles, permite al ejecutivo tomar las medidas que se juzguen convenientes.

Auditoria.- La auditoria en las organizaciones se realiza para determinar si la información reflejada en los estados financieros es real, ésta se lleva a cabo de acuerdo a una revisión detallada de todos los registros contables que lleva la empresa, además, se pretende verificar si los principios de contabilidad utilizados vayan acorde a las leyes correspondientes.

CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

Es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de éste departamento.

Auditoria de recursos humanos.- En cualquier función que se desarrolla en una empresa existen ciertas deficiencias, es por ello que mediante la auditoria de recursos humanos se evalúan y analizan tal deficiencia, para recabar ésta información es necesario realizar entrevistas y cuestionarios.





También en éste punto se realiza el inventario de recursos humanos, del que obtenemos la cuantificación y registro de habilidades, experiencias, características y conocimientos de cada uno de los integrantes de la empresa.

Evaluación de la actuación.- Mediante ésta, evaluaremos la efectividad de los trabajadores de la organización, se lleva a cabo mediante estándares de evaluación en los que intervienen factores como rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamación de los clientes, entre otros. Los factores antes mencionados sirven para llevar a cabo acciones correctivas y recompensas.

Evaluación de reclutamiento y selección.- Se concentra en evaluar lo efectivo que son los programas y procedimientos concernientes al área de personal, analizando ciertos aspectos como efectividad en el proceso de selección, eficiencia del personal contratado, así como su rápida integración a los objetivos de la empresa, las causas que provocan las renunciaciones y despidos de los trabajadores.

Evaluación de capacitación y desarrollo.- Para llevar a cabo dicha evaluación es conveniente apoyarnos del estudio de ciertos índices como productividad y desarrollo del personal.

Evaluación de la motivación.- Es uno de los aspectos más difíciles de evaluar, porque como ya sabemos, la motivación no podemos medirla, sin embargo, existen algunas técnicas para obtener resultados de los cuales podemos analizar la conducta del trabajador en la empresa:

- Encuestas de actitud.
- Estudios sobre ausentismo, retardos.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.
- Productividad.

Evaluación de sueldos y salarios.- Esta, es una situación un tanto delicada y riesgosa, debido a que el personal de la empresa siempre estará inconforme con su pago. Algunas medidas que se adoptan para efectuar éste tipo de control son las siguientes:

- Investigación de salarios con empresas de la región que tengan características similares.
- Estudios de incentivos en relación con la productividad.
- Presupuestos de salarios.
- Evaluación de puestos.

Evaluación sobre higiene y seguridad, y servicios y prestaciones.- Para medir la efectividad de éstos programas, se lleva a cabo a través de análisis y registros:

- Índices de accidentes.
- Participación del personal en los programas de servicios y prestaciones.
- Estudios de ausentismo, de fatiga.
- Sugerencias y quejas.





Como pudimos observar, la finalidad de la aplicación de los controles analizados, se centra en la corrección de errores en base a los planes de la empresa para la toma de decisiones. Cabe señalar también, que el control por sí mismo no es un fin sino un medio para llegar al objetivo último de todo el proceso administrativo. Existen otros tipos de controles llamados generales, y aquí se agrupan aquellos que pueden ejercerse en todos los campos y con toda clase de fines aplicables a cualquier área de la empresa, de los cuales podemos mencionar los reportes, gráficas, estadísticas.

8.6.- TÉCNICAS DE CONTROL (CONTROLES)

Tienen por objeto garantizar que los ejecutivos reciban oportunamente los informes, reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, etc., que habrán de requerir, y son precisamente las herramientas auxiliares para llevar a cabo el proceso de control. Las técnicas de control que se utilizan pueden ser desde simples agendas en las que se anote cada día lo que debe recibirse, hasta los sistemas más modernos (ver cuadro).

TÉCNICAS DE CONTROL MÁS USUALES

Técnicas de control (controles)	Sistemas de información	Contabilidad Auditoria (financiera, administrativa) Presupuestos Reportes, informes Formas Archivos (memorias, expedientes) Computarizados Mecanizados
	Gráficas Diagramas	Proceso, procedimientos, Gantt Procedimiento, hombre-máquina
	Estudio de métodos	Tiempos y movimientos, estándares
	Métodos cuantitativos	Redes (camino crítico, PERT) Modelos matemáticos Investigación de operaciones Estadística Cálculos probabilísticos.
	Control interno Programas	





Como podemos ver, existen técnicas que de alguna manera hemos aplicado en el campo laboral, por el contrario, se muestran otras que requieren de un procedimiento más avanzado.

Algunas de las técnicas más usadas en la administración son las que a continuación se detallan:

Sistemas de información.- Son los medios a través de los cuales nos allegamos de los datos e informes concernientes al funcionamiento general de la empresa, éstos se deben ajustar a las características particulares de cada empresa. Los sistemas de información normalmente usados son técnicas como contabilidad, auditoria, presupuestos, sistemas computarizados, archivos, formas y reportes, e informes.

Informes.- Constituyen un efectivo medio de control siempre y cuando sean bien formulados, para lo cual, es necesario considerar algunas observaciones:

- Que sean sencillo y claros.
- Que su contenido sea analizado a fin de determinar su grado de confiabilidad.
- Apoyarse con gráficas, audiovisuales y explicación verbal.
- Que sea presentado con oportunidad.
- Que contenga información estratégica, no dando importancia a la cantidad sino a la calidad.
- Incluir conclusiones ó interpretaciones y sugerencias.

Formas.- Son herramientas que se utilizan en cada una de las áreas de la empresa para la transmisión y registro de datos de las actividades inherentes a cada puesto, las formas más utilizadas son tarjetas de control de asistencia, permisos, pólizas de diario, de egresos, tarjetas de almacén, etc.

Control interno.- Es la aplicación de los principios de control a todo el funcionamiento de la empresa. Su finalidad es la optimización del manejo de todos los recursos propiedad de la organización, esto se hace para disminuir desperdicios, aprovechamiento adecuado del tiempo, establecimiento de políticas; lo cual redundará en la disminución de costos.

Considero que los controles en las empresas son importantes debido a la utilidad que éstos tienen en el desarrollo de las actividades de todas las áreas que integran la empresa.

El control nos puede servir para lo siguiente:	- Seguridad en la acción seguida. - Corrección de los defectos. - Mejoramiento de lo obtenido. - Nueva planeación general. - Motivación del personal.
--	---





CAPITULO 9

CONCLUSION

9.1.- ANALISIS DE LOS DIFERENTES AUTORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Dentro de esta investigación y desarrollo de el Proceso Administrativo, es conveniente saber los diferentes puntos de vista de los autores señalados, continuación veremos como definen el proceso administrativo, cada autor lo clasifica de acuerdo a su criterio y experiencia, habilidad e iniciativa, y tendremos la habilidad para opinar también acerca de los diferentes opiniones que surjan.

AUTOR	PLANEACION
REYES PONCE	Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.
GEORGE TERRY	Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro.
STEPHEN ROBINS	Esta a cargo del proceso de definir las metas, establecer una estrategia para alcanzarlas, y desarrollar planes para integrar y desarrollar las actividades.
KOONTZ	Consideran la planeación como: “función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.
MI OPINION	La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada, trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

AUTOR	ORGANIZACIÓN
REYES PONCE	Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados
GEORGE TERRY	Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.
STEPHEN ROBINS	Se refiere al proceso de determinar que tareas es necesario realizar, con quien se llevara a cabo, como habrán de agruparse las tareas, quien rendirá las cuentas a quien y en que nivel se tomaran las decisiones.
KOONTZ	Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa
MI OPINION	El establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.





AUTOR	INTEGRACION
REYES PONCE	Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.
FRANCISCO LARIS CASILLAS	Consiste en la obtención para el uso de la empresa, del capital, del personal ejecutivo, terreno y material y de más elementos materiales humanos para llevar acabo los planes.
KOONTZ	Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.
MI OPINION	Integración es la selección de todos los recursos con los que debe contar una entidad para su funcionamiento; y adecuarlos a lo que la organización y planeación ya establecieron.

AUTOR	EJECUCIÓN
GEORGE TERRY	Planeación y organización, es que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Las medidas que se elijan dependen de los miembros particulares del grupo, de la actividad componente para hacer y del criterio del gerente. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están, dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad, y la compensación, a este trabajo se le llama ejecución. En una función fundamental de la administración. La palabra ejecutar significa literalmente “poner en acción”, y es apropiada para esta función administrativa que trata de proporcionar poder estimulante o de mantener un ambiente de trabajo en el cual los miembros quieran desempeñarse mejor.





AUTOR	DIRECCION
REYES PONCE	Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que El conjunto social, con el fin de que El conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalado
S. ROBINS	Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o resuelven los conflictos que se dan entre los miembros del trabajo, a esto se le llama de que están ejerciendo la función de dirección.
KOONTZ	La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes
STONER	Dirigir implica mandar influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y de la organización
MI OPINIÓN	Dirección comprende, la responsabilidad de ejercer, motivar, supervisar el trabajo mediante la autoridad y resolver con base en las tareas de cada persona los problemas que se presenten.

AUTOR	CONTROL
REYES PONCE	Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.
GEORGE TERRY	El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si en necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
STEPHEN ROBINS	Es la última de las funciones administrativas que realizan los gerentes. Una vez establecidas las metas (función de planificación), formulados los planes (función de planificación) determinados los arreglos estructurales (función de organización) y contratado, capacitado y motivado el personal (función de dirección), todavía es posible de que algo resulte mal.- Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que se conoce con el nombre de control.
KOONTZ	El control consiste en corregir el desempeño individual y organizacional para Garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base a metas y planes, la detección de desviaciones respecto a las Normas y la contribución a la corrección de estas. El control facilita el cumplimiento de los planes, por que los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de la cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.
MI OPINION	Elemento del Proceso Administrativo mediante el cual, determinaremos si los resultados obtenidos son acordes a los planes establecidos, y en caso contrario establecer las medidas correctivas acertadas.





De los autores antes expuestos, cabe mencionar que todos ubican el Proceso Administrativo como parte fundamental de la Administración, puesto que cada factor lo ubican en tiempo y forma o en secuencia para una buena coordinación entre los factores del proceso y los recursos que contenga cualquier organismo social.

También hay que tomar en cuenta que cada autor aplica en diferentes factores una técnica o método para auxiliarse para su administración como por ejemplo, Planeación Estratégica, táctica, comportamiento organizacional, Recursos Humanos, Calidad entre otras.

Y, las complementan y ubican dentro del proceso administrativo, como una herramienta del mismo, entonces el proceso administrativo es el conjunto de los factores de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

El Proceso Administrativo lo considero muy importante en la vida laboral del Administrador de Empresas, puesto que es la base de llegar a un objetivo, cabe mencionar que cada factor se compone de diversos principios, técnicas y métodos para la coordinación de los recursos con los que cuente la empresa.

De los diversos autores expuestos en este trabajo de investigación, y estudiado sus diferentes puntos de opinión acerca del tema, considero que cada autor desde Farol su principal exponente, el objetivo principal del Proceso Administrativo es lograr la mayor eficiencia y coordinación de los diferentes recursos con los que cuente cada entidad para el logro de sus objetivos, y la manera de dividir al Proceso Administrativo en seis, cinco o cuatro factores es la forma de aportar algo nuevo y cambiante de cada autor.

Harold Koontz, es uno de los autores que para mi opinión hace del Proceso Administrativo una división importante de los factores que lo integran, en cinco elementos (**Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control**), puesto que en al incluir el elemento de Integración se le da la pauta para enlazar lo que seria la fase de estructuración de la empresa con la operación de la misma.

A forma de aportar una propuesta acerca del tema investigado considero que dentro del Proceso Administrativo, no siempre se daba partir de una planeación si no que todas las empresas son diferentes y por lo tanto de debe actuar en el problema ya sea de dirección, control, calidad, organización etc.





BIBLIOGRAFIA

Título: Administración de Empresas teoría y practica primera y segunda parte

Año: 2002

Edición: Quincuagésima segunda

Autor: Agustín Reyes Ponce

Impreso: México

Editorial: LIMUSA, S.A.de C.V.

Título: Administración

Año: 2000

Edición: Tercera

Autor: David R. Hampton

Impreso: México

Editorial: Mc GRAW HILL

Título: Fundamentos de Administración

Año: 2000

Edición: Tercera

Autor: Robbins, Stephen P. y Decenso, David A.

Impreso: México

Editorial: Prentice Hall

Título: Principios de Administración

Año: 2000

Edición: Décima Quinta

Autor: George R. Terry, Franklin

Impreso: México

Editorial: CECOSA

Título: Administración

Año: 1996

Edición: Sexta

Autor: James A.F. Stoner, Freeman, Gilbert Jr.

Impreso: México

Editorial: Pearson Educación

Título: Administración una perspectiva global

Año: 2004

Edición: 12ª edición

Autor: Harold Koontz y Heinz

Impreso: México

Editorial: Mc Graw Hill

