



Segundo cuatrimestre

Fundamentos de Administración

Programa desarrollado



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Alonso Lujambio Irazábal

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Rodolfo Tuirán Gutiérrez

PROGRAMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR ABIERTA Y A DISTANCIA

COORDINACIÓN GENERAL

Manuel Quintero Quintero

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Soila del Carmen López Cuevas

DISEÑO INSTRUCCIONAL

Paola R. Aparicio Ortiz

EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS

Alicia Pérez Godínez

AGRADECEMOS LA COLABORACIÓN EN EL DESARROLLO DE ESTE MATERIAL A:

Ma. Rosario Ladino Ramírez

Secretaría de Educación Pública, 2010



Índice

I.	INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA	3
	a. Ficha de identificación	
	b. Descripción	
	c. Propósito	
II.	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	6
III.	TEMARIO	7
IV.	METODOLÓGIA DE TRABAJO	9
V.	EVALUACIÓN	10
VI.	MATERIAL DE APOYO	11
VII.	DESARROLLO DE CONTENIDOS POR UNIDAD	12
	a. UNIDAD 1. Introducción al estudio de la administración	12
	b. UNIDAD 2. El proceso administrativo	43
	c. UNIDAD 3. Las áreas funcionales en una organización	129



I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ASIGNATURA

a. Ficha de identificación

Nombre de la Licenciatura o Ingeniería:	Módulo 1. Formación básica
Nombre del curso o asignatura	Fundamentos de Administración
Clave de asignatura:	
Seriación:	Sin seriación
Cuatrimestre:	Dos
Horas contempladas:	72

b. Descripción

El segundo cuatrimestre del Módulo 1. Formación básica de la oferta educativa del Programa de Educación Superior Abierta y a Distancia (ESAD), está conformado por cuatro asignaturas que te serán útiles durante tu preparación académica, independientemente de tu elección vocacional.

De manera particular, la asignatura Fundamentos de Administración busca dotarte de aquellas competencias que te permitan desempeñar tu profesión, con gran responsabilidad, cuidando y utilizando adecuadamente todos los recursos, siempre escasos, de las organizaciones.

Todo(a) egresado(a) de la Educación Superior debe regir su conducta y sus actos bajo una serie de normas y valores, aplicando las técnicas más modernas disponibles y buscando siempre la mayor rentabilidad, calidad, productividad y competitividad para las organizaciones en las que se desempeñe.

Así, la sociedad en general y, específicamente, la institución en la que te formes, esperarán de ti no sólo la aplicación de las competencias propias de tu profesión, sino también que te conviertas en la vanguardia de la cultura.

Por lo anterior, es muy importante que adquieras mediante tu esfuerzo y dedicación, todas las herramientas y conocimientos que te permitan desempeñar tu profesión en el marco de la responsabilidad social y



profesional, así como interactuar con profesionales de campos diferentes al tuyo, respetando siempre las diferencias existentes y propiciando un ambiente de empatía y consideración al trabajo de los demás.

Los conceptos contenidos en esta asignatura son de gran utilidad, ya que se relacionan con todas las materias del plan de estudios y, desde luego, con la práctica profesional. Constituyen la base del conocimiento administrativo para que puedas comprender las materias subsecuentes y paralelas relacionadas con el área administrativa, además de que te permitirán idear, crear y manejar cualquier proyecto relacionado con tu licenciatura o ingeniería. En tu forma de trabajar o al crear tu propio negocio o empresa estarás aplicando lo aprendido en esta asignatura, recuerda que la administración se encuentra presente en cualquier área de tu vida o de tu quehacer profesional.

La asignatura Fundamentos de Administración posee la siguiente estructura temática:

La **unidad 1** presenta una introducción al estudio de la administración (¿Qué es?, ¿cómo, dónde y para qué sirve?, ¿cómo utilizarán los alumnos lo que van aprender?), así como el contexto en el que se desarrolla el trabajo de un administrador, considerando el impacto que genera su trabajo dada su responsabilidad social y ética.

Además, se analiza y presenta cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo, ya que a través del tiempo los diferentes estudiosos han integrado conceptos, generado escuelas, tendencias y corrientes de pensamiento, que forman lo que hoy es la ciencia de la Administración.

La **unidad 2** describe el proceso administrativo, tal como lo han planteado los estudiosos, y su integración. Se considera una herramienta valiosísima de aplicación prácticamente universal en las actividades desarrolladas en cualquier organización. El número de etapas del proceso administrativo varía de acuerdo a los diferentes autores, sin embargo, en este curso se estudiará el más difundido, que consta de cuatro etapas: Planeación, Organización, Dirección y Control. Además se revisará el concepto, principios, etapas, tipos y técnicas de cada una, con el fin de comprender su importancia y contribución para la formación y operación de la organización.



La **unidad 3** explica conceptos básicos sobre las áreas funcionales de una organización, los departamentos de línea y los auxiliares (staff), así como las estructuras de organizaciones tradicionales. Se mencionan las características y actividades más importantes que se desarrollan en cada área funcional y que contribuyen al correcto funcionamiento de las empresas y al cumplimiento de sus objetivos y metas. El número de áreas varía dependiendo del tipo y tamaño de empresa que se trate, por eso, para efectos de este curso se estudiarán las áreas de Mercadotecnia, Operaciones, Finanzas y Administración, así como Recursos Humanos, Dirección General y otras áreas auxiliares.

c. Propósito

La asignatura Fundamentos de Administración pretende integrar y sistematizar los conceptos básicos de la administración, de tal manera que desde ahora puedas actuar y tomar decisiones en el ámbito de tu desempeño profesional, guiándote por el proceso administrativo y considerando una visión integral de las organizaciones.



II. COMPETENCIAS A DESARROLLAR

Competencia general:

Utiliza el proceso administrativo y sus áreas funcionales para la correcta toma de decisiones a través del marco conceptual y los principios administrativos.

Competencias específicas:

- Identifica los elementos desarrollados por el pensamiento administrativo, para situar al individuo en el contexto propio de la administración, a través de los conceptos básicos y sus escuelas.
- Aplica el proceso administrativo para resolver una situación en un área de desempeño mediante una metodología propia de cada uno de los elementos.
- Utiliza las áreas funcionales para identificar su interacción en una organización mediante su marco conceptual y sus actividades.



III. TEMARIO

1. INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

- 1.1. La administración y las organizaciones
 - 1.1.1. ¿Qué es la administración?
 - 1.1.2. ¿Qué es una organización?
 - 1.1.3. Áreas funcionales de la empresa
 - 1.1.4. Recursos
 - 1.1.5. Funciones de la administración: ¿Cómo, dónde y para qué sirve?
 - 1.1.6. La responsabilidad social y ética del administrador

- 1.2. Evolución del pensamiento administrativo
 - 1.2.1. Orígenes de la administración
 - 1.2.2. Administración científica
 - 1.2.3. Escuela clásica
 - 1.2.4. Escuela ambiental
 - 1.2.5. Escuela del comportamiento humano
 - 1.2.6. Escuela del sistema social
 - 1.2.7. Escuela de administración de sistemas
 - 1.2.8. Escuela de la medición cuantitativa – Teoría de las decisiones
 - 1.2.9. Neohumano relacionismo
 - 1.2.10. Administración empírica
 - 1.2.11. Escuela ecléctica o del proceso administrativo
 - 1.2.12. Tendencias actuales

2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- 2.1. Planeación
 - 2.1.1. Concepto
 - 2.1.2. Principios básicos para el proceso de planeación
 - 2.1.3. Elementos de la planeación
 - 2.1.4. Técnicas de planeación

- 2.2. Organización
 - 2.2.1. Concepto
 - 2.2.2. Principios de organización
 - 2.2.3. Etapas de organización
 - 2.2.4. Tipología de la organización
 - 2.2.5. Técnicas de organización



2.3. Dirección

- 2.3.1. Concepto
- 2.3.2. Principios de dirección
- 2.3.3. Etapas de dirección

2.4. Control

- 2.4.1. Concepto
- 2.4.2. Principios de control
- 2.4.3. Etapas de control
- 2.4.4. Tipos de Estándares
- 2.4.5. Factores que comprende el control
- 2.4.6. Tipos de control
- 2.4.7. El control aplicado a las áreas funcionales
- 2.4.8. Técnicas de control

3. LAS ÁREAS FUNCIONALES EN UNA ORGANIZACIÓN

3.1. Mercadotecnia

- 3.1.1. Conceptos de Mercadotecnia
- 3.1.2. Estrategias de diferenciación

3.2. Operaciones

- 3.2.1. ¿Cómo se organiza el área de operaciones?
- 3.2.2. Las 5 “P” de producción
- 3.2.3. Objetivos de la Transformación-Producción
- 3.2.4. Selección de maquinaria y equipo

3.3. Finanzas y Administración

- 3.3.1. La Función Financiera
- 3.3.2. Estados Financieros
- 3.3.3. Análisis e interpretación de estados Financiero
- 3.3.4. Ciclo financiero
- 3.3.5. Planeación y control financiero

3.4. Recursos Humanos

- 3.4.1. Proceso de Reclutamiento
- 3.4.2. Proceso de Contratación
- 3.4.3. Capacitación y Desarrollo
- 3.4.4. Motivación

3.5. Dirección General

3.6. Otras Áreas Auxiliares



IV. METODOLÓGIA DE TRABAJO

La estrategia metodológica de enseñanza-aprendizaje para la asignatura Fundamentos de Administración, se basa en la lectura, el análisis y la utilización de cada uno de los temas que se abordan durante el curso, con el objetivo de que los estudiantes se ejerciten en su uso, aplicación y manejo en su entorno cercano actual y, posteriormente, en el ámbito profesional. Esto se reflejará en la elaboración de un caso práctico que se desarrollará a lo largo del curso y en el que se incluyen los temas y conceptos del mismo, el cual consistirá en el diseño de una nueva empresa, de acuerdo a la experiencia y preferencias de los estudiantes.

Con el objeto de enriquecer la participación de los estudiantes después de revisar los contenidos de cada unidad, se presentarán una serie de actividades que los alumnos deberán ir desarrollando y un foro para que intercambien opiniones, donde el papel del facilitador será muy importante para guiar el aprendizaje de los estudiantes y reforzar los temas vistos. Los foros representan un espacio de reflexión para los estudiantes donde el facilitador será un moderador y orientador de aprendizaje en estos espacios colaborativos.

Al finalizar cada unidad, se encontrará una autoevaluación, con la que el estudiante podrá revisar si ha adquirido los conocimientos específicos de cada tema e identificar aquellos puntos que deberán reforzar antes de continuar con el estudio de la siguiente unidad. Estas autoevaluaciones contarán con una retroalimentación para reforzar los temas evaluados.

Para realizar la evaluación del curso se presentarán como evidencias las tres etapas del caso práctico que cada estudiante desarrollará con los lineamientos que se establezcan.

La función del facilitador no es solamente evaluar el trabajo de los estudiantes y asignarles una calificación, se espera que utilice la evaluación como un proceso de revisión de los avances y/o dificultades que el estudiante presenta a la hora de trabajar los contenidos, que retroalimente a los alumnos con base en las observaciones de sus trabajos, participaciones, preguntas y/o dudas, con la



finalidad de facilitar y propiciar el aprendizaje significativo y que desde esta perspectiva, haga del error una oportunidad para aprender.

V. EVALUACIÓN

En el marco del Programa de la ESAD, la evaluación se conceptualiza como un proceso participativo, sistemático y ordenado que inicia desde el momento en que el estudiante ingresa al aula virtual. Por lo que se le considera como un desde un enfoque integral y continuo.

Por lo anterior, para aprobar la asignatura de **Fundamentos de Administración** se espera la participación responsable y activa del estudiante así como una comunicación estrecha con su facilitador para que pueda evaluar objetivamente su desempeño. Para lo cual es necesaria la recolección de evidencias que permitan apreciar el proceso de aprendizaje de contenidos: declarativos, procedimentales y actitudinales.

En este contexto la evaluación es parte del proceso de aprendizaje, en el que la retroalimentación permanente es fundamental para promover el aprendizaje significativo y reconocer el esfuerzo. Es requisito indispensable la entrega oportuna de cada una de las tareas, actividades y evidencias así como la participación en foros, wikis, blogs y demás actividades programadas cada una de las unidades, dentro del tiempo especificado y conforme a las indicaciones dadas. La calificación se asignará de acuerdo con la rúbrica establecida para cada actividad, por lo que es importante que el estudiante la revise antes realizar la actividad correspondiente.



A continuación presentamos el esquema general de evaluación.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS	VALOR
Actividades formativas (Envíos a taller y tareas).	20%
Interacción en el aula y trabajo colaborativo (foro, blog, wiki, base de datos).	20%
Autoevaluaciones de unidad.	20%
E-Portafolio. Evidencias de aprendizaje.	40%

Cabe señalar que para aprobar la asignatura, se debe de obtener la calificación mínima indicada por la ESAD.

VI. MATERIAL DE APOYO

Bibliografía básica

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a. ed.). México: McGraw-Hill.

Münch, L. (2009). *Fundamentos de Administración* (8a. ed.). México: Trillas.

Stoner, J. (1996). *Administración* (6ª. ed.). México: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo* (3a. ed.). México: McGraw-Hill.

Bibliografía complementaria

Arias, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.

Brown, J. (2005). *La Psicología Social en la Industria*. México: Fondo de Cultura. Económica.

Castañeda, L. (2001). *Cómo destruir una empresa en 12 meses o antes*. México: Panorama.

Cunningham, W. (1991). *Introducción a la Administración*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Koontz, H. y O'Donell, C. (1973). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

Stanton, W. (1992). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.



- Chase, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones*. México: McGraw-Hill.
- Gareth, R. J. George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. (2009). *Administración basada en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Horton, M. (2010). *Apuntes para la clase Pre-requisitos Administración Básica (Maestría en Administración de Organizaciones)*. Acapulco, México: Universidad Americana de Acapulco.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (2009). *Administración* (13a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Münch, L.(2005). *Administración y Estilos de Gestión*. México: Trillas.
- Münch, L. (2005). *Evaluación y Control de Gestión*. México: Trillas.
- Münch, L. (2006). *Liderazgo y Dirección*. México: Trillas.

Artículo

- Mackenzie, R. (1969, noviembre-diciembre). The Management Process in 3-D. *Harvard Business Review*.



VII. DESARROLLO DE CONTENIDOS POR UNIDAD

Unidad 1. Introducción al estudio de la administración

Propósito

Introducir al lector en el área de la administración básica.

Competencia específica a desarrollar

Identifica los elementos desarrollados por el pensamiento administrativo, para situar al individuo en el contexto propio de la administración, a través de los conceptos básicos y sus escuelas.

Presentación de la unidad

La **unidad 1** presenta una introducción al estudio de la administración (¿Qué es?, ¿cómo, dónde y para qué sirve? y ¿cómo utilizarán los alumnos lo que van aprender?), así como el contexto en el que se desarrolla el trabajo de un administrador, considerando el impacto que genera su trabajo dada su responsabilidad social y ética. Se analiza y presenta cómo ha evolucionado el pensamiento administrativo, ya que a través del tiempo los diferentes estudiosos han integrado conceptos, generado escuelas, tendencias y corrientes de pensamiento, que forman lo que hoy es la ciencia de la Administración.

1.1 La administración y las organizaciones

Comencemos por definir brevemente los términos de administrador y el sitio donde se desenvuelve, la organización. Pasemos después al trabajo del administrador, en concreto, a preguntarnos qué hacen los administradores.

Los administradores hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir metas. Los administradores hacen su trabajo en una organización, que es una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes.



1.1.1. ¿Qué es la administración?

Lourdes Münch Galindo y José García Martínez (2009) enumeran una serie de conceptos sobre administración:

- “El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles”.
- **Henry Sisk y Mario Sverdlík:** Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
- **Robert F. Buchele:** El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- **Harold Koontz y Cyrill O’Donnell:** Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.
- **Isaac Guzmán Valdivia:** Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- **George R. Terry:** Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
- **American Management Association:** La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
- **José A. Fernández Arenas:** Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- **Joseph L. Massie:** Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras. (p. 23)

Finalmente, los autores generan su propio concepto:

“Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad”. (Münch y García, 2009, p. 23)

Todas estas definiciones contienen ciertos elementos en común:

1. La existencia de un **objetivo(s)** hacia el cual está enfocada la administración.
2. Mencionan la **eficacia**, es decir, lograr los objetivos en el mejor tiempo y cantidad.
3. La **eficiencia** que se refiere al logro de los objetivos pero al menor costo y la máxima calidad.
4. La administración se da en **grupos sociales**.
5. Debe existir la **coordinación de recursos** para lograr el fin común.



6. **Productividad** es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficacia y eficiencia.

La administración tiene ciertas características:

Tabla 1
Características de la administración

Característica	Descripción
Universalidad	Existe en cualquier grupo social sea empresa, iglesia, hospital, deportivo, escuela, etc.
Valor instrumental	Su finalidad es particularmente práctica por lo que se considera un medio para lograr un fin o determinados resultados.
Unidad temporal	La administración es un proceso dinámico cuyas partes existen simultáneamente y no en forma aislada.
Amplitud de ejercicio	Se aplica a todos los niveles de una organización formal.
Especificidad	La administración tiene características propias que la distinguen de otras disciplinas, aun cuando se auxilie de ellas.
Interdisciplinariedad	La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
Flexibilidad	Los principios administrativos son adaptables a las necesidades específicas de cada grupo social.

Existen diferentes puntos de vista sobre si la administración se debe considerar ciencia, técnica o arte, a continuación se presenta un cuadro con las características de cada una con el objeto de que cada quien adopte su propia postura al respecto:



Tabla 2

Elementos	Ciencia	Técnica	Arte
Definición:	Conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales.	Conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria.	Conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa.
Objeto:	Conocimiento del mundo: búsqueda de la verdad.	Aplicación o utilidad práctica.	Belleza. Habilidad. Expresión.
Método:	Investigación. Observación. Experimentación. Encuesta	Instrumentos. Procedimientos. Conocimientos científicos	Técnicas. Teorías. Emotividad. Creatividad.
Fundamento:	Leyes generales. Principios.	Principios y reglas de aplicación práctica.	Reglas.

Nota. De *Fundamentos de la Administración*, por Münch y García, 2009, p.27.

En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad, las condensamos en cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.

Dado que la finalidad de las organizaciones es alcanzar metas, alguien tiene que definirlas y señalar los medios para alcanzarlas. El administrador es esa persona. La función de planeación incluye la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.

Los administradores también son responsables de diseñar la estructura de la organización, función que llamamos organizar y que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.



En toda organización hay personas, dirigir las y coordinarlas es trabajo del administrador en la función de dirigir.

Cuando los administradores motivan a los empleados, rigen las actividades de los demás, eligen los mejores canales de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros, están dirigiendo. Se ocupan de dirigir.

La última función que cumplen los administradores es la de controlar. Para que las cosas marchen como deben, la administración debe supervisar el desempeño de la organización. El desempeño real debe compararse con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es tarea del administrador hacer que la organización regrese al camino correcto. Este acto de supervisar, comparar y, eventualmente, corregir es lo que se entiende por la función de controlar.

Entonces, con un enfoque de funciones, la respuesta a la pregunta ¿qué hacen los administradores? es que planean, organizan, dirigen y controlan.

Papeles de la administración

A finales de la década de 1960, un estudiante de posgrado del MIT, Henry Mintzberg, emprendió un estudio cuidadoso de cinco ejecutivos para determinar qué hacían en su trabajo. A partir de estas observaciones, Mintzberg concluyó que los administradores cumplen con papeles muy relacionados entre sí, los cuales son conductas propias de su puesto. **Estos papeles se agrupan por su interés principal en las relaciones personales, la transferencia de información o la toma de decisiones.**

Papeles de relaciones interpersonales: A todos los administradores se les pide que cumplan deberes de carácter ceremonial y simbólico. Cuando el rector de una universidad extiende títulos en una ceremonia o el supervisor de una fábrica lleva de paseo por la planta a un grupo de alumnos de nivel preparatoria, representa el papel de figura de autoridad. Todos los administradores tienen también un papel de liderazgo que incluye contratar, capacitar, motivar y disciplinar a los empleados. El tercer papel del grupo de las relaciones personales es el de enlace. Mintzberg describe esta actividad como establecer contacto con personas de fuera que le den información al administrador. Estas personas pueden ser individuos o partes de grupos dentro y fuera de la organización. El gerente de ventas que consigue información del gerente de control de calidad de su compañía tiene una relación interna de enlace. Cuando dicho gerente de ventas establece contactos con otros ejecutivos de ventas en una asociación comercial del ramo, tiene una relación externa, de enlace.



Papeles de información: En alguna medida, todos los administradores reúnen información de otras organizaciones e instituciones. Por lo regular, se informan leyendo revistas y hablando con otras personas para enterarse de cambios en el gusto del público, planes de la competencia, etc. Mintzberg lo llamó papel de monitoreo. Los administradores también fungen como conductos para transmitir información a los integrantes de la organización en su papel de difundidores. Además, tienen un papel de voceros cuando representan a la organización ante gente de fuera.

Papeles de toma de decisiones: Por último, Mintzberg identificó cuatro papeles que giran en torno de la elección de opciones. En su papel de emprendedores, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejorarán el desempeño de la organización. Como prefectos, emprenden acciones correctivas en respuesta a problemas imprevistos. Como distribuidores de recursos, son responsables de asignar los recursos: humanos, materiales y económicos. Finalmente, los administradores representan un papel de negociadores en el que tratan asuntos y negocian con otras unidades para conseguir ventajas para su propia unidad.

Actividad 1.

Foro. Administración ¿Ciencia, técnica o arte?

De acuerdo a lo que has revisado, en espacio discutirás los temas revisados a través de la siguiente pregunta ¿Consideras que la administración es ciencia, técnica o arte?

1.1.2. ¿Qué es una organización?

“Una Organización es una unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de dos o más personas, que funciona más o menos de manera continua para alcanzar una o varias metas comunes” (Robbins, 2009, p. 6).

De acuerdo con esta definición, las empresas de manufactura y las de servicios son organizaciones, como las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, tiendas, departamentos de policía y las dependencias de los gobiernos federal, estatal y local.

El hecho de que las empresas actuales estén internamente organizadas ha llevado a extender el uso de la palabra organización para designar a la propia empresa: se habla así de "la organización" para hacer referencia a una firma o institución determinadas.



La empresa es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad (Münch y García, 2009, p. 42).

Las personas que supervisan las actividades de los demás y que son responsables de conseguir las metas de esas organizaciones son los administradores, llamados así especialmente en las organizaciones no lucrativas, a los que también se les conoce como gerentes o directores.

Las empresas se clasifican de acuerdo a distintos criterios:

Tabla 3

Clasificación de las empresas

Actividad o giro	1. Industriales (su actividad principal es la producción)	<ul style="list-style-type: none"> a. Extractivas (explotación de recursos naturales, renovables o no renovables) b. Manufactureras (Transforman materias primas en productos terminados) c. Agropecuarias (explotación de la agricultura y la ganadería)
	2. Comerciales (su función es la compra-venta de productos terminados)	<ul style="list-style-type: none"> a. Mayoristas (ventas a gran escala a otras empresas) b. Minoristas o detallistas (venden en pequeñas cantidades al consumidor) c. Comisionistas (venden mercancía que les dan a consignación, percibiendo una comisión)
	3. Servicio (brindan un servicio a la comunidad y pueden ser o no con fines lucrativos)	<ul style="list-style-type: none"> a. Transporte b. Turismo c. Instituciones financieras d. Servicios públicos varios: <ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones • Energía • Agua e. Servicios privados varios: <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría • Servicios contables, jurídicos, administrativos • Promoción de ventas



		<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de publicidad f. Educación g. Salubridad (hospitales) h. Fianzas y seguros
Origen del capital	1. Públicas (los recursos monetarios para su constitución son del sector público, gobierno)	a. Centralizadas b. Desconcentradas c. Descentralizadas d. Estatales e. Mixtas o paraestatales
	2. Privadas (el capital es aportado por particulares)	
Magnitud de la empresa	1. Financiero (el tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital)	
	2. Personal ocupado	a. Micro Industrial hasta 30, comercial hasta 5, Servicios hasta 20 b. Pequeña Industrial 31-100, comercial 6-20, servicios 21-50 c. Mediana Industrial 101-500, comercial 21-100, servicios 51-100 d. Grande Industrial más de 500, comercial mas de 100, servicios mas de 100
	3. Producción (grado de maquinización que existe en proceso de producción)	a. Artesanal (empresa pequeña) b. Mecanizada (empresa mediana) c. Altamente mecanizada y/o sistematizada (gran empresa)
	4. Ventas (el tamaño de la empresa es en relación con el mercado que la empresa abastece y el monto de las ventas)	a. Pequeña: mercados locales b. Mediana: mercados nacionales c. Grande: mercados internacionales
Régimen jurídico	1. Sociedad en Nombre Colectivo	Existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.



	2. Sociedad en Comandita Simple	Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
	3. Sociedad de Responsabilidad Limitada	Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente ley.
	4. Sociedad Anónima	Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
	5. Sociedad en Comandita por Acciones	Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
	6. Sociedad de Capital Variable	El capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.
	7. Sociedad Cooperativa	Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en



		intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.
--	--	--

1.1.3. Áreas funcionales de una empresa

Münch y García (2009) expresan que las áreas funcionales más comunes en toda empresa son:

- Producción
- Mercadotecnia
- Recursos Humanos
- Finanzas

Producción. Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones materiales y herramientas requeridas.

Tiene siete funciones principales:

1. Ingeniería del producto
2. Ingeniería de la planta
3. Ingeniería industrial
4. Planeación y control de la producción
5. Abastecimientos
6. Fabricación
7. Control de Calidad

Mercadotecnia. Su finalidad es reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio mas adecuado.

Tiene siete funciones:

1. Investigación de mercados
2. Planeación y desarrollo del producto
3. Precio



4. Distribución y logística
5. Administración de ventas
6. Comunicación
7. Estrategias de mercadeo

Finanzas. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. Tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Comprende las siguientes funciones:

1. Financiamiento
2. Contraloría

Administración de recursos humanos. Su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, mediante programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Sus funciones principales son:

1. Contratación y empleo
2. Capacitación y desarrollo
3. Sueldos y salarios
4. Relaciones laborales
5. Servicios y prestaciones
6. Higiene y seguridad industrial
7. Planeación de recursos

Es importante hacer notar que las funciones de cada área de actividad, así como su número y denominación, estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de cada empresa (Münch y García, 2009).

1.1.4. Recursos

Münch y García (2009) señalan que es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos, que se clasifican en:

- **Recursos materiales:** aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa.



- **Recursos técnicos:** aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos.
- **Recursos humanos:** La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.
- **Recursos financieros:** Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

La importancia de estos recursos radica en su contribución para el logro de los objetivos de la empresa. De su adecuado manejo y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.

1.1.5. Funciones de la administración: ¿cómo, dónde y para qué sirve?

Otra forma de considerar lo que hacen los administradores es atendiendo a las habilidades o competencias que requieren para alcanzar sus metas. Robert Katz identificó **tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.**

Habilidades técnicas: Las habilidades técnicas comprenden la capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia. Si pensamos en las facultades de profesionales como los ingenieros civiles o los dentistas, nos centramos en sus habilidades técnicas. Gracias a una educación formal intensa, adquirieron los conocimientos especiales y la práctica de su campo. Desde luego, los profesionales no tienen el monopolio de las habilidades técnicas ni todas éstas han de aprenderse en escuelas o programas de capacitación formal. Todos los trabajos requieren experiencia especializada y muchas personas adquieren sus destrezas técnicas en su puesto.

Habilidades humanas: La capacidad de trabajar con las personas, entenderlas y motivarlas tanto en lo individual como en grupo concierne a las habilidades humanas. Muchas personas son diestras en aspectos técnicos, pero incompetentes en el trato con los demás. No saben escuchar, son incapaces de entender las necesidades de los otros o tienen dificultades para manejar los conflictos. Puesto que los administradores hacen las cosas con ayuda de otras personas, deben tener buenas habilidades humanas para comunicar, motivar y delegar.

Habilidades conceptuales: Los administradores deben poseer la facultad mental de analizar y diagnosticar situaciones complicadas. Estas tareas requieren habilidades conceptuales. Por



ejemplo, para tomar decisiones los administradores deben detectar los problemas, encontrar las alternativas que los corrijan, evaluarlas y escoger la mejor. Los administradores pueden tener capacidades técnicas y de trato personal y, sin embargo, fracasar por una incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.

1.1.6. La responsabilidad social y ética del administrador

Fred Luthans y sus colaboradores estudiaron el tema de lo que hacen los administradores desde un punto de vista un tanto distinto: ¿Los administradores que ascienden más rápidamente en una organización realizan las mismas actividades y con el mismo énfasis que los administradores que hacen el mejor trabajo? Uno pensaría que los administradores que son más eficaces en su trabajo también son los que ascienden más deprisa, pero aparentemente no es así como ocurre.

Luthans y sus colaboradores estudiaron a más de 450 administradores y encontraron que todos se ocupan de cuatro actividades administrativas:

1. **Administración tradicional:** Toma de decisiones, planeación y control.
2. **Comunicación:** Intercambio rutinario de información y papeleo.
3. **Administración de los recursos humanos:** Motivar, disciplinar, manejar conflictos, dotar de personal y capacitar.
4. **Establecer redes:** Socializar, tratar y relacionarse con gente de fuera.

El administrador "promedio" del estudio dedicaba 32 % de su tiempo a las actividades administrativas tradicionales, 29 % a comunicarse, 20 % a las actividades de la administración de los recursos humanos y 19 % a establecer redes sociales.

Sin embargo, el tiempo y el esfuerzo que los administradores dedicaban a las cuatro actividades variaban considerablemente. En concreto, los administradores exitosos (definidos así por la rapidez con que ascendían en su organización) enfocaban su tiempo y esfuerzo de manera muy distinta a los administradores eficaces (definidos por la cantidad y la calidad de su desempeño, así como por la satisfacción y el compromiso de sus empleados). Entre los primeros, el establecimiento de redes sociales comprendía la mayor aportación relativa al éxito, en tanto que las actividades de administración de recursos humanos daban la menor contribución. Entre los administradores eficaces, la comunicación tuvo la proporción mayor y el establecimiento de redes la menor.

Esta investigación añade nociones importantes a nuestro conocimiento acerca de lo que hacen los administradores. En promedio, los administradores dedican aproximadamente 20 a 30 % de su tiempo a cada una de las siguientes cuatro actividades: administración tradicional,



comunicación, administración de los recursos humanos y establecimiento de redes. Sin embargo, los administradores exitosos no ponen el mismo énfasis que los administradores eficaces en dichas actividades. De hecho, sus prioridades son casi opuestas. Este resultado arroja dudas sobre la suposición habitual de que los ascensos se basan en el desempeño e ilustra vívidamente la importancia que tienen las habilidades sociales y políticas para avanzar en las organizaciones.

Un tema común recorre los enfoques de funciones, papeles, habilidades y actividades en la administración: todos reconocen la importancia capital de administrar a las personas. Sea que la denominemos "función de dirigir", "papeles de trato personal", "habilidades personales" o "actividades de administración de recursos humanos, comunicación y establecimiento de redes sociales", queda claro que los administradores tienen que fomentar sus destrezas de trato con las personas para ser eficaces y exitosos.

Münch y García (2009) afirman que:

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante el mundo, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. La observancia de estos valores influye directamente en el incremento de la eficiencia en cualquier grupo social.

Los valores institucionales de la administración pueden ser:

Sociales

Éstos son los de mayor importancia, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través del:

- Mejoramiento de la calidad u precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.
- Evitar la competencia desleal.
- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.
- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Organizacionales

Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.



Económicos

Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos:

- Generar riqueza.
- Máxima obtención de utilidades.
- Manejo adecuado de recursos financieros.
- Desarrollo económico del grupo social.
- Promover la inversión (pp. 36-37).

Actividad 2.

Foro. Conceptualicemos la administración

En este espacio, una vez que hayas revisado los conceptos que diversos autores nos ofrece, construir tomando estos elementos.

1.2. Evolución del pensamiento administrativo

El pensamiento administrativo se ha desarrollado como consecuencia del intento de resolver problemas y situaciones que se generaron antes que hubiese organizaciones como hoy las conocemos.

1.2.1. Orígenes de la administración

Desde su origen el hombre ha trabajado para poder subsistir mediante la realización de actividades efectivas y, para ello, ha empleado de cierto modo a la administración.

Revisemos brevemente cómo se fueron dando las relaciones de trabajo históricamente que finalmente dieron origen al estudio de la administración.



Tabla 4
Relación histórica del trabajo

Etapa	Características
<p>Época primitiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> • División natural del trabajo (sexo, edad). • División social del trabajo. • Los hombres se dedicaban a la caza, pesca y recolección. • El jefe de familia ejercía la autoridad para tomar decisiones. • Al trabajar en grupo se inició de manera incipiente la administración, “como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere la participación de varias personas” (Münch y García, 2009, p. 15).
<p>Periodo agrícola</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aparece la agricultura. • Vida sedentaria con la aparición del fuego. • Aparición de clases dominantes y clases dominadas. • Régimen ligado a formas de producción más desarrolladas (agricultura y ganadería). • Desarrollo de grandes civilizaciones (administración empírica del trabajo colectivo).
<p>Modo asiático de producción (regiones de Asia, como Egipto y Persia)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Régimen despótico tributario. • Explotación del hombre por el hombre. • Una comunidad explota colectivamente a otra. • Propiedad común de la tierra. • Formas de producción más desarrollada basada en agricultura y ganadería. • Marx le llamó esclavitud general.
<p>Antigüedad grecolatina o esclavismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración bajo estricta supervisión y sanciones de tipo físico. • Propiedad privada de los medios de producción.



	<ul style="list-style-type: none"> • Explotación del hombre por el hombre. • Mercaderes (moneda para intercambio de productos). • Auge de la filosofía, astronomía, matemáticas y otras ciencias. • Grecia y Roma, Fenicia, Babilonia, aproximadamente en el siglo V.
<p style="text-align: center;">Época feudal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aparece el siervo (servidumbre) y el señor feudal. • El feudo es una porción de tierra más o menos amplia que le pertenece hereditariamente a un señor a cambio de que preste servicios militares al rey o jefes militares de más alta jerarquía. • Renta de la tierra (especie, trabajo o dinero). • Sistema natural cerrado, se producía para satisfacer las necesidades del feudo y no para vender. • Aparición de talleres artesanales (maestros, oficios y aprendices). • Oficios organizados en gremios, antecedentes de los sindicatos. • Las ciudades surgen cuando se desarrollan los burgos a orillas de los feudos, representando centros comerciales y artesanales. • El sistema feudal dura prácticamente la edad media del siglo V al XV.
<p style="text-align: center;">Revolución Industrial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Centralización de la producción. • Auge industrial. • Aparece la burguesía y el proletariado. • Administración de tipo coercitivo. • Explotación inhumana del trabajador. • Estructuras de trabajo más complejas. • Forma de explotación, la plusvalía (el fin del capitalista es la obtención de ganancias).



	<ul style="list-style-type: none"> • Especialistas dedicados a problemas de administración.
Capitalismo	<p>El capitalismo se encuentra dividido en dos fases:</p> <p>Premonopolista o libre competencia: Los capitalistas tienen su capital en la esfera del comercio (capitalismo comercial), luego amplía sus funciones a la producción, principalmente la manufactura. A finales del siglo XVIII la producción mecanizada alcanzó un gran auge.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Máquina de vapor (James Watt - 1776). • 1780-1860 época de carbón y hierro. • 1860-1940 acero y electricidad. • Máquina de hilar, telar mecánico, máquina desmontadora de algodón, sistemas de fabricación, transporte y comercio. • Telégrafo (Alejandro Graham Bell). • Motor de combustión interna (Daimler) • Benz y Ford. <p>Imperialismo: Concentración de la producción y el capital (monopolios).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fusión del capital bancario con el industrial. • Exportación del capital a diferencia de las mercancías. • Formación de asociaciones internacionales monopolistas de capitalistas, las cuales se reparten el mundo. • Repartición del mundo entre las potencias capitalistas más importantes.
Siglo XX	<ul style="list-style-type: none"> • Gran desarrollo tecnológico e industrial. • Surge la administración científica. • Aparecen numerosos investigadores de la administración, teniendo ésta un desarrollo y proyección definitivos.



Son diversas las corrientes o enfoques a través de los cuales se concibe a la administración; algunas son de ámbitos relativamente amplio y otras tienden a la especialización. De trascendental importancia resulta el estudio de estas escuelas, ya que constituyen una excelente herramienta para aclarar el concepto y la aplicación del conocimiento administrativo.

1.2.2. Administración científica

Los creadores de esta escuela son Frederick W. Taylor y Henry L. Gantt, quienes a principios del pasado siglo, en los Estados Unidos, determinaron las bases de la administración científica. Taylor, reconocido como padre de la administración científica, estableció principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de mano de obra y ahorro de los materiales. Básicamente abordó aspectos como los estudios de tiempos y movimientos, selección de personal, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción. A esta corriente se le llama administración científica por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrolló investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del personal. La principal objeción a esta escuela es la preponderancia que se otorga al éxito económico, en lugar del bienestar físico y mental del trabajador. Su contribución fundamental es la aplicación del método científico a la administración y el surgimiento de ésta como una rama específica del conocimiento.

Henry L. Gantt sostuvo que la producción ineficaz se debía, en gran medida, a la incapacidad gerencial de formular estándares reales. Desarrolló una gráfica que lleva su nombre, Gantt, y bonos de productividad. Además, facilitó la selección científica de los trabajadores, la armónica cooperación entre éstos y los administradores, y destacó la necesidad de la capacitación.

Derivado del resultado de las aportaciones anteriores, se estableció una organización racional del trabajo, cuyos elementos centrales son:

1. Establecer el estudio de movimientos.
2. Disminuir la fatiga por el uso del cuerpo humano, distribución física del sitio de trabajo y desempeño de las herramientas y del equipo.
3. Dividir el trabajo y especializar al obrero, ejecutar una sola tarea.
4. Diseñar cargas y tareas para las actividades a efectuar.
5. Incentivo salarial y premio por producción, pago por destajo.
6. *Homo economicus*, las personas están motivadas por recompensas económicas, salarios y materiales.



7. Condiciones de trabajo, proporcionar un ambiente físico adecuado al trabajador y que contribuya a la disminución de la fatiga.
8. Racionalidad en el trabajo, establecimiento de un sistema de salarios (plan de tarea–bonificación), salario mínimo diario por una producción inferior a la normal y un premio de producción por sobrepasarla, gráfica de Gantt, política de instrucción y entrenamiento (especialización) y responsabilidad industrial.
9. Estandarizar métodos y procesos de trabajo, maquinaria y equipo, herramientas e instrumentos de trabajo, materias primas y componentes.
10. Supervisión funcional con relación a la división del trabajo (Chiavenato, 2001).

1.2.3. Escuela clásica

Está representada por el francés Henry Fayol, quien estableció 14 principios administrativos y las áreas funcionales en una empresa. En esta escuela se da énfasis en la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia. Expuso su teoría de la administración en su libro *Administration Industrielle et Générale* (Chiavenato, 2001).

Fayol señaló que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones:

1. Técnicas: producción de bienes y servicios.
2. Comerciales: compra–venta, intercambio.
3. Financieras: búsqueda y ganancia de capitales.
4. Seguridad: protección y preservación de bienes y personas.
5. Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Administrativas: integración de las funciones anteriores.

Fayol definió el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con él, los principios generales de la administración son:

1. **División del trabajo.** Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. **Autoridad y responsabilidad.** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad, e implica saber rendir cuentas.
3. **Disciplina.** Depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior.
5. **Unidad de dirección.** Establecimiento de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los generales.** Los intereses generales deben estar por encima de los intereses individuales.



7. **Remuneración del personal.** Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. **Centralización.** Se concentra la autoridad en una jerarquía dentro de la organización.
9. **Jerarquía.** La autoridad deriva de los niveles superiores hacia los niveles inferiores.
10. **Orden.** Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe de estar en su lugar.
11. **Equidad.** Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad personal.
12. **Estabilidad personal.** La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización, cuando un individuo permanezca más en el cargo será mejor.
13. **Iniciativa.** Capacidad de visualizar un plan y asegurarse de su éxito.
14. **Espíritu de equipo.** La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización (Chiavenato, 2001).

1.2.4. Escuela ambiental

Esta corriente administrativa fue emitida por psicólogos experimentales. Se basa en la idea de que el ser humano se desempeña mejor si las condiciones ambientales que lo rodean (luz, sonido, calor, humedad, etc.) están en armonía con su organismo. Se intenta obtener una mayor productividad, proporcionando al trabajador condiciones de trabajo más agradables (Münch y García, 2009).

1.2.5. Escuela del comportamiento humano

Conocida también como la escuela de las relaciones humanas, otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Estas teorías surgieron a partir de las investigaciones que Elton Mayo realizó a mediados de los años veinte, en donde estudio los efectos de las diferentes condiciones ambientales y psicológicas, en relación con la productividad del trabajador (Münch y García, 2009).

Mayo descubrió que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, interrelación entre los miembros de trabajo, eficiencia de la administración (comportamiento humano), motivación, asesoría, dirección y comunicación.

La desventaja de esta corriente es que el idealismo respecto a las relaciones humanas está condenado a la impopularidad en un campo tan práctico como las organizaciones, ya



que en muchas ocasiones se descuida el aspecto técnico y el paternalismo exagerado ocasiona resultados muy pobres.

Su aportación a la administración es muy grande, ya que todas las nuevas corrientes administrativas se basan en esta escuela. “La administración que no toma en cuenta al elemento humano está condenada al fracaso” (Münch y García, 2009, p. 209).



1.2.6. Escuela del sistema social

Su enfoque primordial es el reconocimiento de la importancia de la organización informal, de los niveles, estatus y símbolos de sus integrantes, así como sus efectos en el funcionamiento de la organización formal.

La administración se enfoca desde el punto de vista del sistema social o de las relaciones interculturales. Trata de combinar, por una parte, la estructura formal con el aspecto humano y, por otra, la organización empresarial con el sistema social; esto origina la sociología de la organización, en la que se analiza la empresa mediante sus diferentes relaciones.

A partir de la interrelación entre el individuo y el grupo, entre los grupos, entre el grupo y la organización, y entre la organización y el sistema social global, propone una serie de lineamientos para el tratamiento de los conflictos que surgen en la empresa como consecuencia del proceso de dirección; todo ello mediante una orientación sociológica. Sus principales representantes son: Max Weber, Chester Barnard, Edgar Shein, Flank Oliver Scheldon y Chris Argris (Münch y García, 2009).

1.2.7. Escuela de administración de sistemas

Según esta corriente, los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, asociadas de tal modo, que forman un todo coherente o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier empresa. Este tipo de administración aporta conocimientos importantes sobre todo para el manejo de grandes organizaciones, aunque es demasiado especializada y descuida el factor humano.

Algunos de los autores más connotados de este enfoque son: Norbert Wiener, March y Simon Murdick. Joel Ross y West Churchman entre otros (Münch y García, 2009).

1.2.8. Escuela de la medición cuantitativa – Teoría de las decisiones

Se llama también escuela racional, postula que el hombre no es algo que pueda manipularse, sino que es un ente capaz de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias. En esta escuela los factores económicos, sociales, técnicos, etc. tienen



una fuerte influencia en la conducta y productividad del hombre. Considera a la organización como unidad tomadora de decisiones. Este enfoque frecuentemente se limita al razonamiento económico de la utilidad y de las incertidumbres. Esta escuela ha sido de gran valor para el desarrollo de la administración, ya que la toma de decisiones es la esencia de la técnica administrativa. Von Newman, Bowman, Hutchinson son algunos de los autores que más han contribuido a este enfoque.

Sumamente relacionada con la escuela de decisiones, el enfoque matemático postula que la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir. Su aplicación básica es en el proceso de toma de decisiones. Es de gran utilidad cuando se aplica a problemas físicos de la administración, como inventarios, control de producción, más que a problemas de comportamiento humano. A. Kauffman, Norbert Wiener y Irwin D. J. Bross han hecho grandes aportaciones en este campo (Münch y García, 2009).

1.2.9. Neohumano relacionismo

Llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las organizaciones, se inicia en 1940; considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual, sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg, Douglas Mc Gregor y Rensis Likert.

La administración por objetivos trata de lograr la autorrealización del elemento humano en su trabajo proporcionándole independencia, ya que él mismo fijará sus metas de trabajo de acuerdo con los objetivos de la organización, su principal representante es Douglas Mc Gregor, quien a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección, concluye la importancia que tiene el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización, interpreta estas necesidades y las correlaciona con las organizaciones a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización (Münch y García, 2009).

1.2.10. Administración empírica

Esta corriente postula que las tareas administrativas deben ser ejecutadas y consideradas en la forma sugerida por el pasado reciente, la costumbre o la tradición. Sus principales representantes son Peter F. Drucker, Ernest Dale y Lawrence Appley, quienes realizaron



estudios basados en experiencias prácticas, en los que destacaron casi todos los fundamentos teóricos. Se administra sobre causas, corrigiendo errores, los principios son empíricos y no realiza ningún esfuerzo para explorar nuevos senderos e intentar algo diferente. Se practican sistemas de otras organizaciones y se comparan eventos administrativos pasados, con los actuales y futuros. La principal desventaja de esta escuela es que los resultados que se obtienen, en ocasiones son mediocres, ya que lo que es conveniente para una organización no siempre lo es para otra, además la aplicación y comparación de eventos pasados es dudosa. Por otra parte, permanece al margen de todos los avances de la administración y de las ciencias auxiliares de la misma.

1.2.11. Escuela ecléctica o del proceso administrativo

Representa una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración, es decir, aplica los diversos conocimientos de cada escuela, tratando de agruparlos en un pensamiento universal a través de la aplicación del proceso administrativo. Múltiples son los autores que la integran, entre ellos se puede mencionar a Henry Fayol, Mary Parker Follet, Lyndall F. Urwick, George Terry, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William P. Leonard y Victor Lazzaro, entre los más destacados (Münch y García, 2009).

Actividad 3. Escuelas de la administración

En este espacio realizarás un cuadro comparativo utilizando las escuelas de administración.



1.2.12. Tendencias actuales

Aparte de las numerosas escuelas estudiadas, día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración, razón por la cual el administrador debe actualizarse constantemente a fin de formar su criterio propio.

Calidad Total

El proceso de mejoramiento de la calidad es una aportación que surgió en las organizaciones japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial y que ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad en Japón y en muchas organizaciones de Occidente. Con el establecimiento de estándares de calidad a nivel internacional, como el ISO 9000 y otros, los enfoques de calidad resultan imprescindibles para el administrador.

Desarrollo organizacional

Es uno de los enfoques más recientes de la administración, surge como una respuesta a los continuos cambios en las organizaciones actuales. El desarrollo organizacional se define como una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que implica la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa. La creación e implementación de un buen programa de Desarrollo Organizacional es bastante difícil, ya que requiere un completo cambio en los sistemas de administración al ser un enfoque totalmente distinto de la administración tradicional.

Un adecuado programa de desarrollo organizacional debe reunir las siguientes características:

- Ser un programa planeado que involucre a todo el sistema.
- Estar relacionado con el propósito de la organización.
- Los resultados se contemplan a largo plazo.
- Las actividades se orientan hacia la acción.
- La dirección está centrada y comprometida con el programa.
- Se enfoca hacia actividades o comportamientos cambiantes.
- Se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en experiencias.
- Se trabaja principalmente en grupos.

Estas características implican mucho trabajo, una alta inversión en dinero y tiempo. La implementación de un programa de desarrollo organizacional es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desalientos, pero que a mediano y



largo plazo logra la satisfacción de objetivos de grupo e individuales, así como el incremento de la productividad.

Administración japonesa (Teoría Z)

Por todos es sabido el gran avance industrial que ha tenido Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, pocos tienen conocimientos de que este éxito se debe en gran parte a la productividad del trabajador en las organizaciones japonesas. William G. Ouchi, en su libro titulado *Teoría Z*, narra los estudios y experiencias que se han hecho en las organizaciones japonesas. Describe cómo el progreso económico y social de estas formas se debe a la aplicación de la filosofía administrativa llamada teoría Z.

La teoría Z implica un conjunto de valores humanizados, entre los cuales pueden citarse los empleos a largo plazo, la confianza, la participación total en las decisiones y las relaciones personales estrechas. Esto ha permitido no sólo el incremento de la productividad y las utilidades en las organizaciones, sino también de algo muy importante: la **autoestima** de los individuos.

Otras tendencias del siglo XXI

Reingeniería de Negocios, *Empowerment*, *Benchmarking*, Administración por valores, Administración del conocimiento, Administración del cambio, Administración virtual, etc.

Consideraciones específicas de la unidad

Autoevaluación: Características, funciones, papeles, y clasificación de la administración.

Evaluación: Evidencia de aprendizaje. Elección del tipo de empresa, a través de esta evidencia, iniciarás la construcción teoría de un tipo de empresa, argumentando a qué tipo de empresa se perfila.



Fuentes de consulta

- Arias, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Castañeda, L. (2001). *Cómo destruir una empresa en 12 meses o antes*. México: Panorama.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Cunningham, W. (1991). *Introducción a la Administración*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Gareth, R. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Horton, M. (2010). *Apuntes para la clase Pre-requisitos Administración Básica (Maestría en Administración de Organizaciones)*. Acapulco, México: Universidad Americana de Acapulco.
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (2009). *Administración* (13a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Münch, L. y García, J. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.



Unidad 2. El proceso administrativo

Propósito

Conocer el proceso administrativo como una herramienta básica de la administración.

Competencia específica a desarrollar

Identifica el proceso administrativo para distinguir sus fases en una situación específica, a través de los principios propios de cada uno de los elementos.

Presentación de la unidad

La **unidad 2** describe el proceso administrativo, como lo han planteado los estudiosos, y su integración. Se considera una herramienta muy valiosa de aplicación, prácticamente universal en las actividades desarrolladas en cualquier organización.

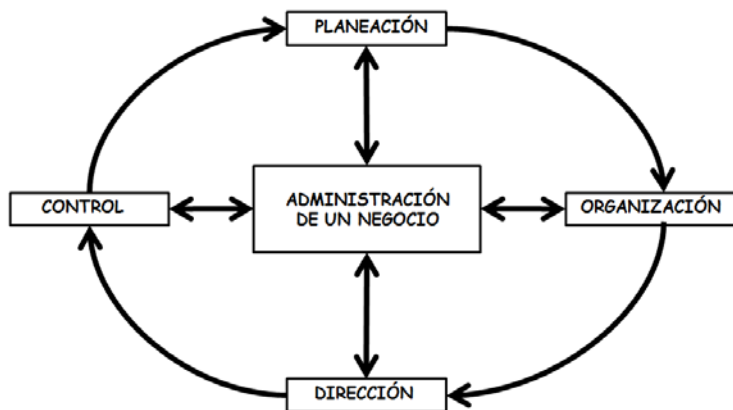


Figura 1. El proceso administrativo

La administración como ciencia exige en su desarrollo teórico y práctico, un estilo de pensamiento sistematizado con bases sólidas en la investigación, así como en la elaboración de sus teorías que rompen con sistemas rutinarios e improvisaciones por parte de quien la practica. Estas son algunas de las características de la administración que dan como resultado el uso de la herramienta más importante que pudo haber adoptado el administrador en su práctica después del método científico, y con ello, la



creación de una verdadera estructura de trabajo adecuada a su particular forma de ser: el **proceso administrativo**.

El proceso administrativo es la creación más grande que pudo haberse inventado en la historia del pensamiento administrativo, ha sido un modelo a seguir por generaciones. Fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX, por Henry Fayol. A partir de ese momento, se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, otorgándosele una capacidad de abstracción mucho más amplia y la posibilidad de generar conceptos teóricos cada vez más particulares a las necesidades de las organizaciones.

El uso adecuado del proceso administrativo evita improvisaciones, nutre una cultura gerencial cada vez más preparada y se preocupa por crear generaciones que moldeen el **paradigma organizacional** con fundamentos universales.

Para definir el proceso administrativo es necesario saber primero cuáles son los elementos que lo componen. En este caso, todo proceso como tal está formado por etapas, un proceso es un conjunto de etapas al igual que un procedimiento, nada más que en este caso el proceso es cíclico, es decir, donde termina la última etapa del proceso se conecta de nuevo con la primera etapa de tal forma que se repite de nuevo este proceso, tantas veces como sea necesario en la práctica administrativa. Al repetirse el proceso, este nuevo proceso viene retroalimentado con el anterior, la última etapa llamada control sirve para poder planear la nueva jornada de trabajo.

Cuando se administra una empresa existen dos fases a las que Lyndall F. Urwick les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social. Por su parte, George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración (Münch y García, 2009).

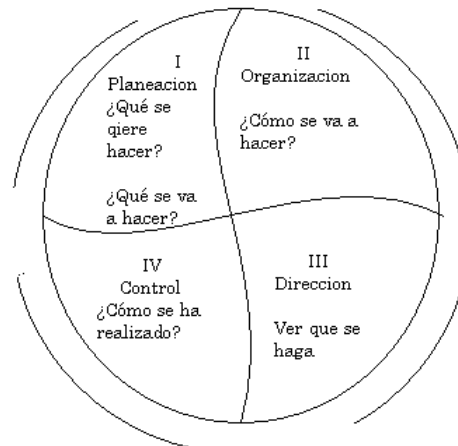


Figura 2. Proceso administrativo (Monografspuesta)

Existen diversos criterios sobre el número de etapas del proceso administrativo.

Tabla 5

Criterios en las etapas del proceso administrativo

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, planeación	Organización	Comando, coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación, coordinación	Control
Dalton McFarland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes	1960	Previsión	Organización, integración	Dirección	Control
Ponce		Planeación			
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización,	Dirección,	Control



J. Antonio Fernández	1967	Planeación	integración Implementación	ejecución	Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización- Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

Nota. De *El proceso administrativo*, por José A. Fernández Arena, Herrero Hnos., p.75, con datos actualizados de los autores a partir de 1969.

En la práctica encontraremos que académicamente sólo se mencionan generalmente cuatro elementos: planeación, organización, dirección y control.

Con estos antecedentes podemos construir de manera libre alguna definición de lo que se conoce como proceso administrativo:

Se conoce como proceso administrativo al conjunto de fases o etapas que permiten que se lleve a cabo la práctica profesional de la administración.

Sin duda alguna el proceso siendo no sólo un instrumento para el logro de objetivos de manera eficiente, permitirá al futuro profesional formarse con:

- Disciplina
- Flexibilidad en todos los procesos gerenciales
- Fundamentos de táctica y estrategia
- Los conceptos básicos de una disciplina administrativa tanto académica como gerencial
- Valores, filosofía y cultura administrativa
- Un gran sentido de universalidad en su práctica profesional



Las empresas son organizaciones sociales que funcionan como sistemas abiertos, es decir, tienen entradas (importan insumos) del ambiente externo, que son procesados al interior de la empresa y los convierten en salidas o resultados que retornan al ambiente y proporcionan retroalimentación a la misma. Además, la empresa tiene tres niveles de actuación diferentes:

- Nivel Institucional (cúpula de la empresa)
- Nivel intermedio (media entre el nivel institucional y el operacional)
- Nivel operacional (actúa como sistema cerrado y se caracteriza por la racionalidad técnica)

Chiavenato (2000) encontró que:

El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar – analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas–, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. En la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación.

Cada nivel organizacional debe cumplir un papel en la acción empresarial destinada a poner en marcha la estrategia. En otras palabras, los niveles institucionales, intermedio y operacional desempeñan un papel diferente frente a la estrategia empresarial y el proceso administrativo (Chiavenato, 2001, pp. 132-134).

Tabla 6
Proceso administrativo en los diversos niveles de la empresa

Niveles de actuación	Planeación	Organización	Dirección	Control
Institucional	Determinación de objetivos y planeación de la estrategia.	Diseño de la estructura organizacional.	Política, directrices y conducción del personal.	Controles globales y evaluación del desempeño empresarial.
Intermedio	Planeación	Estructura de	Gerencia y	Controles



	táctica y asignación de recursos.	órganos y cargos. Rutinas y procedimientos.	aplicación de recursos para establecer la acción empresarial y lograr el liderazgo.	departamentales y evaluación del desempeño departamental.
Operacional	Planes operacionales.	Métodos y procesos de trabajo y de operación.	Dirección, supervisión y motivación del personal.	Controles individuales y evaluación del desempeño individual.

Nota. De *Administración: Proceso Administrativo*, por Chiavenato, 2001, p. 133.

2.1. Planeación

La primera etapa del proceso administrativo lo constituye la planeación. Las empresas no funcionan sin ningún rumbo o por intuición, de ahí la importancia de esta primera etapa.

La planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente. Responde a las preguntas:

¿Qué se va a hacer? ¿Qué se quiere hacer?

Todos los niveles de la empresa intervienen en el proceso de planeación: institucional, intermedio y operacional, en distinta profundidad.

Tabla 7
Planeación en los tres niveles de la empresa

Niveles de la empresa	Planeación	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégica	Genérico y sintético	Largo plazo	Macroorientado. Enfoca la empresa como totalidad.
Intermedio	Táctica	Menos genérico	Mediano plazo	Enfoca cada



		y más detallado		unidad de la empresa o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	A corto plazo	Microorientado. Enfoca cada tarea u operación por separado.

Nota. De *Administración: Proceso Administrativo*, por Chiavenato, 2001, p. 146.

2.1.1. Concepto

Revisemos algunos de los conceptos de planeación que analizan Lourdes Münch y García (2009):

- **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.
- **Burt K. Scanlan:** Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.
- **Ernest Dale:** Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.
- **George R. Terry:** Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.
- **José Antonio Fernández Arena:** La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.
- **Jorge L. Oria:** Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.



- **Joseph L. Massie:** Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece los objetivos.
- **Leonard J. Kazmier:** La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.
- **Robert Murdick y Joel Ross:** Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.
- **Robert N. Anthon:** Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.
- **Henry Sisk y Mario Sverdlik:** Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

Todas las definiciones tienen elementos en común como:

- a) **Objetivo.** La planeación determina los resultados a obtener por la empresa.
- b) **Cursos alternos de acción.** Busca determinar diversos caminos para cumplir con sus objetivos.
- c) **Elección.** Implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
- d) **Futuro.** Busca anticipar hechos y situaciones y formas de actuar en caso de contingencias.

De tal forma que adoptaremos el concepto de Lourdes Münch y García (2009):

La Planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que hará de realizarse en un futuro.

Planear es el proceso de decidir anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo se hará; implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas, presupuestos y procedimientos para lograrlo (Lourdes Münch y García, 2009).

Existen diferentes tipos de planeación, a continuación se presenta un cuadro con los principales tipos y características de planeación:



Tabla 8
Características de la planeación estratégica, táctica y de contingencia

Característica	Planeación estratégica (largo plazo)	Planeación táctica (corto plazo)	Planeación de contingencia (cuando surgen ciertas condiciones)
Periodo	De uno a cinco años o más	De una semana a un año	Cuando ocurre un hecho imprevisto
Nivel de dirección	Dirección General (director general, vicepresidentes, directores de división)	Dirección inferior o de supervisión; mandos medios	Dirección general e intermedia
Alcance	Medio externo y toda la organización	Unidades funcionales	Medio externo y toda la organización
Propósito y meta	Establecer el cometido y las metas de largo plazo	Instrumentar y activar los planes.	Enfrentar los retos y oportunidades imprevistos
Contenido	Amplio y general (declaraciones de objetivos y política)	Detallado (calendarios, procedimientos, reglas)	Amplio y detallado
Precisión y posibilidad de ser predecible	Inciertas	Razonablemente seguras	Razonablemente seguras una vez que ocurre el hecho.

Nota. De *El mundo de los negocios*, por Gitman Mc Daniel – Harla, SA de CV.

Según 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 las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización. Con esta definición comenzaremos a analizar y reflexionar acerca de la primera etapa de la práctica administrativa.

Por principio, diremos que la planeación es una actividad universal, es la primera fase del proceso administrativo, que consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro.



Planear es proyectar y generar escenarios.

La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución. La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones.

La organización para sobrevivir debe contar con una planeación adecuada, cualquiera que sea la forma bajo la cual plantee sus escenarios de progreso, necesita avanzar mediante etapas sucesivas, obteniendo resultados coherentes entre sí. Como función administrativa, la planeación es sumamente importante para el desarrollo de las demás funciones y actividades administrativas, la obtención de los resultados deseados por medio de la colaboración de todos los integrantes de la empresa, requiere normalmente de planeación. Por tanto, es función de quien administra planear los esfuerzos que habrá de hacerse para lograr los resultados que han sido fijados. Planear es tan importante como ejecutar. Desde un punto de vista sistémico la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema, por tal motivo debe abordarse con un enfoque holístico, integral.

La planeación es importante porque:

- La eficiencia es resultado del orden, no del azar ni de la improvisación. Una de las principales enfermedades administrativas es la improvisación y la negligencia para tomar las decisiones pertinentes.
- La planeación es el fundamento de la etapa mecánica de la administración, así como la dirección es la parte medular de la dinámica administrativa.
- El objetivo o camino concreto es fundamental para determinar las directrices de una organización: en la planeación se define, cuantifica y corrige si es necesario. La planeación genera una estructura que hace posible la realización íntegra y eficaz del objetivo.

La racionalización de los planes, permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y sobre todo con el tiempo siempre encima, es por ello que el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional.



Control sin planeación, simplemente, imposible.

Planear significa ver hacia el futuro y determinar los cursos de acción a seguir, es importante detenernos un momento en cavilar lo siguiente: "un problema no existe aislado", existe siempre un grupo de problemas, es decir, un sistema de oportunidades a través de los cuáles encontramos "n" soluciones y, por ende, la suma de estas soluciones óptimas a los problemas componentes es el resultado que busca la organización.

Chiavenato (2001) expresa que:

En el nivel institucional, la planeación recibe el nombre de planeación estratégica de la empresa y presenta tres características principales: está proyectada a largo plazo, se orienta hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y abarca la empresa como totalidad. En consecuencia, es genérica, orientada a largo plazo, macroorientada y exige la participación integrada de los demás niveles de la empresa... (p. 163).

El mismo autor señala que en un nivel intermedio de la empresa, la planeación se define como táctica e integra la planeación estratégica y operacional dirigida a la ejecución de las tareas y operaciones, caracterizándose porque: "se proyecta hacia el futuro próximo o las actividades actuales de la empresa en los departamentos, y está relacionada con el control e integración de las operaciones actuales de la empresa, al enfocarse en la asignación de recursos. La planeación táctica aborda una tarea específica (un departamento o una división de la empresa) a mediano plazo y trata de limitar las variables involucradas para reducir la incertidumbre proveniente del ambiente externo – mediante la planeación estratégica- y permitir la programación necesaria para el nivel operacional" (Chiavenato, 2001, p. 180).

Asimismo, Chiavenato (2001) encontró que:

En el nivel operacional, la planeación se denomina planeación operacional e incluye los esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados y sometidos a un proceso reduccionista típico del enfoque de sistema cerrado. Organizada sobre la base de procesos programables y técnicas computacionales, se preocupa fundamentalmente por qué hacer y cómo hacer, y se orienta hacia la optimización y maximización de resultados. Es inmediatista, su alcance es estrictamente local y se caracteriza por los detalles en el establecimiento de las tareas y las operaciones. Su problema básico es la eficiencia. La planeación operacional se basa en los numerosos planes operaciones que abundan en las diversas áreas de la empresa, en el nivel operacional. Aunque son heterogéneos y están diversificados, los planes operacionales pueden relacionar con métodos



(procedimientos), dinero (presupuesto), tiempo (programa) o comportamientos (reglamentos) (pp. 196-197)

2.1.2. Principios básicos para el proceso de planeación

Los principios básicos para el proceso de planeación son:

- **Factibilidad:** La planeación debe ser acorde a la realidad, lo que se planee debe ser realizable.
- **Precisión:** Este principio es muy importante y se conoce también como objetividad y cuantificación. La planeación consiste concretamente en hacer planes, que deben estar basados en fuentes de información fidedigna, programadas y proyectadas de acuerdo al análisis formal de los recursos de la organización. Todo ello nos indica que la información no debe ser vaga, sino precisa.
- **Flexibilidad:** El principio anterior hablaba de precisión, esto no quiere decir que los planes no cuenten con un margen para los cambios que se susciten en el proceso, a este margen de movilidad se le llama flexibilidad.
- **Unidad:** Todos los planes de la organización deben obedecer a un plan general, llámese propósitos y objetivos generales. Toda área de trabajar debe de funcionar bajo un mismo criterio, política y normas de trabajo, permitiendo así poder evaluar los resultados de acuerdo al objetivo general.
- **Del cambio de estrategias:** A largo plazo se necesitará rehacer la planeación completamente por causa de factores de fuerza mayor que originan la necesidad de cambios definitivos. Sin embargo, esto no implica que se abandonen los propósitos, sino que habrá que modificar las estrategias, así como las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.



2.1.3. Elementos de la planeación

Los componentes de la planeación son aquéllos que se encuentran en el desarrollo de su proceso: objetivos, programas, políticas, procedimientos, presupuestos y proyectos.

Tabla 9

Planeación	Estratégica	Táctica	Operacional
Tiempo	Largo	Mediano-corto	Corto
Nivel	Corporativo o alta dirección	Directivo o ejecutivo	Operativo
Etapas	<p>Misión y visión</p> <p>Propósitos Objetivos generales Estrategias</p> <p>Políticas generales</p> <p>Presupuestos generales</p> <p>Pronósticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos departamentales Políticas departamentales Presupuestos departamentales Programas departamentales Procedimientos departamentales Pronósticos 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos operacionales Políticas operacionales Presupuestos operacionales Programas operacionales Procedimientos operacionales Reglas

Nota. De *Fundamentos de la Administración*, por Münch y García, 2009, p. 81.

La planeación comprende todo un proceso desde la formulación de los objetivos hasta el establecimiento de los lineamientos a seguir para su logro.

Filosofía

La filosofía de la empresa representa la forma oficial de pensar de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para ésta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son:

- La misión
- La visión
- Los valores



Es decir es “la forma de ser de una empresa”.

Misión

La misión es la razón de ser de la empresa. Se en cuanto: describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que la razón de su existencia; expone a lo que dedica la empresa (Münch y García, 2009).

Visión

La visión es como se visualiza la empresa a futuro.

Münch y García (2009) señalan que:

El término visión, expresa las aspiraciones futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresas o en otras palabras, es la proyección a futuro de las mismas.

La visión contesta a la pregunta ¿qué se desea que sea la empresa en un futuro?

Está relacionada a un estado futuro, posible y deseable de la empresa que sirve para que se determinen aspiraciones cualitativas (propósitos) y cuantitativas (objetivos) (p. 83).



Premisas

Münch y García (2009) expresan que:

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan (p. 89).

Las premisas pueden ser:

- **Internas:** Su origen es dentro de la empresa y pueden influir en el logro de la misión. Ejemplo: ausentismo, rotación de personal, siniestros.
- **Externas:** Son factores que se originan fuera de la empresa, pero que pueden afectar en el desarrollo de sus actividades. Las premisas pueden ser:
 - a) De carácter político. Ejemplo: Sistema de gobierno, relaciones internacionales.
 - b) De carácter legal, como:
 1. Tendencias fiscales: impuestos sobre ciertos artículos o servicios, forma de pago de impuestos.
 2. Tendencias en la legislación: mejoramiento del ambiente.
 3. Económicas: nivel de salarios y precios, ingreso per cápita, producto nacional bruto.
 - c) Sociales: empleo y desempleo, sistemas de salubridad e higiene.
 - d) Técnicas: rapidez de los avances tecnológicos, cambios en los sistemas.
 - e) Otros factores: competencia, posición en el mercado, políticas de operación.



Propósitos

Los propósitos se definen como:

“Las aspiraciones cualitativas básicas en el orden moral que mueve a emprender acciones de tipo socioeconómico y que se establecen en forma permanente o semipermanente en un grupo social” (Münch y García, 2009, p. 84).

Características:

- Son de orden moral, es decir, orientan el comportamiento ético de los integrantes.
- Básicos o trascendentales. Son fundamento de los demás elementos.
- Genérico o cualitativo. No se expresan en términos numéricos.
- Permanente. Son vigentes durante todo el tiempo de vida de la organización.
- Semipermanente. Pueden abarcar un periodo determinado.

Su importancia radica en que:

- Son cimiento de los demás elementos de la planeación.
- Orientan sobre el curso de acción moral a seguir para la formulación de planes.
- Sirven de identificación ante el personal y la sociedad con una imagen de responsabilidad socioeconómico.
- Se consideran la razón de ser del grupo social en el presente y en el futuro.
- Proporcionan las directrices generales de la empresa definiendo así el éxito o fracaso de la empresa.

Objetivos

La organización que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como hasta dónde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Los resultados obtenidos en el proceso de sus labores le parecerán buenos y satisfactorios aunque haya derrochado recursos tanto humanos como materiales. A la larga siempre estará trabajando bajo sentimiento de confusión y fracasos, para evitarlo el administrador de la organización debe establecer claramente los objetivos. Al determinar los objetivos, lo que hacemos en realidad es adelantarnos a los resultados que esperamos. Es lógico, ya que establezcamos nuestros objetivos para conocer qué es lo que esperamos que suceda antes de tomar cualquier iniciativa.

Un objetivo es entonces un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar.

El objetivo se define como la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación. Los objetivos exigen ser claros, precisos para determinar los escenarios necesarios y los esfuerzos correspondientes al logro de los mismos. Los objetivos mal planteados e inapropiados lejos de ayudar a la dirección, entorpecen la eficiencia y no permiten lograr la misión de las organizaciones.



Por otro lado, los objetivos se pueden definir como los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales, los objetivos organizacionales están considerados dentro de un concepto jerárquico, es decir, que existen objetivos en toda la red organizacional desde los niveles directivos más altos (objetivos globales) hasta los niveles operativos más bajos (objetivos departamentales o específicos). Se debe considerar que en la organización hay demasiados intereses tanto organizacionales como individuales y en ocasiones son incompatibles provocando diversos conflictos dentro de la organización, dentro del grupo de trabajo e inclusive individuales.

La definición operativa de los objetivos es: un objetivo cuantificado, es una meta; un objetivo fijado en tiempo, es un programa; y un objetivo fijado en recursos financieros, es un presupuesto.

Los objetivos son como el hilo que mantiene la unidad entre todos los planes, de ahí la importancia de plantear cabalmente objetivos que motiven, exhorten al triunfo, definan realmente la misión y propósitos de una organización.

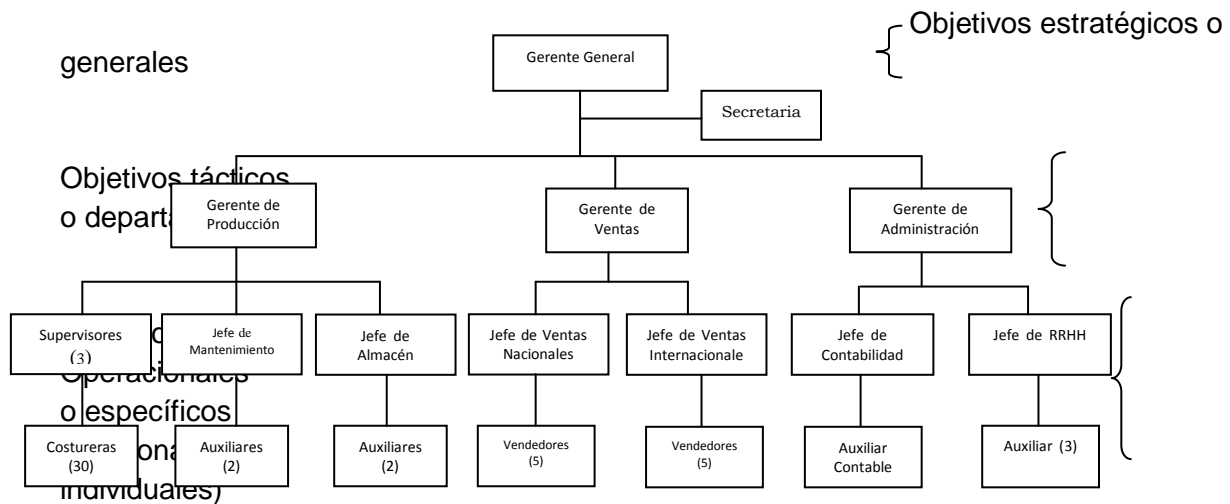


Figura 3

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico” (Münch y García, 2009, p. 94).

Estrategias

“Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas” (Münch y García, 2009, p. 95).

Son cursos de acción general, porque se establecen a nivel estratégico, indican el camino a seguir sin detallar el empleo de recursos, ya que esto se hará en otras etapas (programas, presupuestos y procedimientos).

Etapas:

1. **Determinación de los cursos de acción o alternativas:** Consiste en buscar el mayor número de alternativas que permitan lograr los objetivos.
2. **Evaluación:** Se analizan todas las alternativas aplicando diferentes técnicas e identificando las ventajas y desventajas de cada alternativa.
3. **Selección de alternativas:** Se busca identificar las alternativas más factibles y con mayores ventajas, que permitan lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la organización.



Sin las estrategias podrían no lograrse los objetivos organizacionales, ya que son lineamientos generales que guían la acción de la empresa, facilitan la toma de decisiones, dan alternativas en caso de que falle la estrategia elegida y desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Se caracterizan por que:

- Se establecen en los niveles jerárquicos altos.
- Son específicas para cada área clave.
- Su utilidad varía de acuerdo a la dinámica del medio.
- Su vigencia depende de los objetivos, una vez alcanzados se deben formular nuevas estrategias.
- Se avienen al concepto tradicional militar.

Políticas

“Las políticas son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y otra vez dentro de una organización” (Münch y García, 2009, p. 101).

Son criterios que guían hacia la correcta acción y decisión del personal en sus actividades. Las políticas son flexibles y su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista. Es decir, su interpretación debe ser uniforme.

Las políticas se clasifican de acuerdo al nivel jerárquico en que se formulan en: estratégicas o generales (se formulan en el nivel de alta gerencia para guiar a la empresa como una unidad integrada), tácticas o departamentales (son específicas de cada departamento) y operativas o específicas (se aplican en las decisiones a ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento).

Por su origen pueden ser:

- Externas: se originan por factores externos, como competencia, gobierno y sindicatos.
- Consultadas: cuando se dan en actos esporádicos).
- Formuladas: emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.
- Implícitas: lineamientos que sin estar escritos se aceptan por costumbre.

Su importancia radica en que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Minimizan las consultas innecesarias.



- Otorgan libertad para la toma de decisiones.
- Contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Regla

Münch y García (2009) expresan que “las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa” (p. 101). Las reglas son estrictas y las políticas flexibles.

Programas

De acuerdo con Münch y García (2009), un programa es “un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución” (p. 104).

Procedimiento:

1. Identificar y determinar las actividades comprendidas.
2. Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.
3. Interrelacionar las actividades. Es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, qué actividades se dan simultáneamente y, por último, qué actividades deben efectuarse posteriormente.
4. Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios (Münch y García, 2009).

La gráfica mas empleada es la de Gantt. Su uso e interpretación estará de acuerdo al criterio utilizado, profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera.

Un programa establece la ejecución completa de las actividades. Las técnicas que se pueden usar varían, pudiendo ser: los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el método de ruta crítica CPM (Critical Path Method).

Se clasifican en:

Tácticos. Se establecen para un área de actividad.

Operativos. Se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

Münch y García (2009) expresan que su importancia radica en:



- Suministran la 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 las actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos (p. 109).

Para elaborar los programas es necesario:

- Involucrar a todos, tanto responsables como operativos del mismo.
- Los recursos y el periodo para realizarlo deben ser acordes a la empresa.
- Debe hacerse del conocimiento de todos los involucrados.
- Se debe evitar que se contrapongan entre sí.
- Deben hacerse por escrito, graficarse y ser precisos, así como de fácil comprensión.
- Debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; asimismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

Presupuesto

Münch y García (2009) señalan que:

El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.

Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico” (p. 110).

Características:

Los presupuestos se caracterizan por ser:

- Un esquema puesto que se elabora en un documento formal y ordenado sistemáticamente.
- Un plan expresado en términos cuantitativos.
- General porque se establece para toda la empresa.
- Específico porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la



organización.

- Diseñado para un periodo determinado (Münch y García, 2009).

Clasificación:

En relación con el nivel jerárquico para el que se determinen, los programas pueden ser:

1. **Estratégicos o corporativos:** Determina la asignación de recursos para toda la empresa.
2. **Tácticos o departamentales:** Elaborado para cada una de las áreas de actividad de la empresa.
3. **Operativos:** Son para cada sección de los departamentos.

De acuerdo con la forma en que se calculen, se clasifican en:

1. **Fijos o rígidos:** Se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
2. **Flexibles:** Se hacen cálculos a distintos niveles de operación, permitiendo conocer los resultados en diversas situaciones.
3. **Por programas:** Se calcula con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para direccionar los recursos hacia las actividades que den mayores beneficios.

Pocas empresas cuentan con un sistema presupuestal integral, que incluya:

1. **Presupuestos de operación:** Ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
2. **Presupuestos de capital:** Inversiones capitalizables que realiza la empresa y de activos fijos (maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento).
3. **Presupuesto financiero:** Balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, de flujo de caja.

Su importancia radica en que permite medir el desempeño de las unidades organizativas. Es un medio de control, que permite comprender claramente las metas organizativas, presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades y reduce costos evitando compras innecesarias.

Procedimientos

Münch y García (2009) encontraron que:

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

El procedimiento determina el orden en que debe realizarse un conjunto de



actividades; no indica la manera en que deben realizarse, pues de esto se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

Un método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida (p. 113).

Por su especificidad y detalle, su establecimiento básicamente corresponde al nivel operativo.

Su importancia radica en que:

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades; evitan duplicidades.
- Determinan cómo deben ejecutarse las actividades y también cuándo y quién debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente. (Münch y García, 2009)

2.1.4. Técnicas de planeación

Las técnicas de planeación según Reyes Ponce, son: manuales de procedimientos, gráficas de Gantt, diagramas de proceso, redes de programación y técnicas de control presupuestal.

Los manuales son documentos administrativos (en forma de carpetas, libros o folletos) que nos permiten conocer en forma explícita la historia, estructura o forma de realizar una función y/o actividad. Tenemos, por ejemplo, los manuales de bienvenida de las empresas, los manuales de organización y procedimientos, etcétera.

La gráfica de Gantt es una técnica de planeación y control, que consiste en una gráfica de barras que muestran los requisitos de tiempo para ejecutar diversas tareas, funciones, programas y proyectos.

Los diagramas de proceso son representaciones gráficas de un hecho o situación por medio de símbolos convencionales. Por ejemplo OTIDA (operación, transporte, inspección, demora y almacenamiento), diagrama de flujo que utiliza cinco símbolos específicos: un círculo para operación, flecha para transporte, cuadrado para inspección, una media luna en forma de D para demora y un triángulo al revés para almacenamiento.



Las redes de programación, también llamadas métodos Modernos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades (METRA), permiten tanto la programación como el control de proyectos voluminosos que exigen un mejor manejo de recursos, así como generar métodos que permitan reducir tanto el tiempo como el costo en el desarrollo de proyectos y trabajos. De esta manera, permitir al ejecutivo tomar decisiones más precisas en su área de responsabilidad. Algunos ejemplos de estas técnicas son el PERT (Program Evaluations and Review Technique) y la CPM (Critical Path Method). Se te sugiere investigar más ampliamente en textos sobre métodos cuantitativos para la Administración acerca de estas técnicas, ya que son muy extensas en su manejo y no es posible desarrollarlo en este documento.

2.2. Organización

La función de organizar corresponde a la segunda etapa del proceso administrativo, al igual que planeación sigue siendo una fase poco dinámica, de escritorio, pre ejecutoria. Su objetivo principal es crear la estructura idónea que conjugue lógica y eficiencia para que la institución trabaje como una sola, logrando así el propósito común.

La organización comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanentemente y roles para las personas que integran la empresa. Responde a la pregunta:

¿Cómo se va a hacer?

2.2.1. Concepto

La palabra organización proviene del griego *organon*, que significa instrumento. Dentro del proceso administrativo, la organización es el instrumento más importante para definir todo el proceso de trabajo, ya que a través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, coordina todos los elementos que intervienen para crear una estructura y un escenario eficiente de trabajo. La palabra organización es comúnmente utilizada bajo dos situaciones:

- Organizaciganzaumento más importante para definir todo el proceso de trabajo, ya que a través de esta etapa el administrador define funciones, responsabilidades, coordina todos lo
- La organizacio más importante para definir todo el proceso de trabajo, ya que a través de esta



Esta última óptica es la que nos interesa. A continuación daremos lista a una serie de definiciones sobre la función administrativa de la organización, que seguramente nos dará un margen amplio para comprender su concepto, su función y sus objetivos generales.

Algunos conceptos de organización son:

- **Agustín Reyes Ponce:** Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
- **Eugenio Sisto Velasco:** Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.
- **Robert Beckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet:** Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.
- **Isaac Guzmán V.:** Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
- **Joseph L. Massie:** La estructura y asociación por la cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.
- **Harold Koontz y Cyril O'Donnell:** Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.
- **Lyndall Urwick:** Disposición y correlación de las actividades de una empresa.
- **Mario Sverdlik:** Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa (Proceso de estructurar)

Estos conceptos presentan elementos en común:

1. **Estructura:** Establece la disposición, correlación de las funciones, jerarquías y actividades para lograr los objetivos.
2. **Sistematización:** Para facilitar el trabajo y la eficiencia, es necesario que se coordinen recursos y actividades.
3. **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Es necesario que cada quien conozca sus funciones con el objeto de lograr la especialización.



4. **Jerarquía:** Toda estructura tiene niveles de autoridad y responsabilidad dentro del organismo.
5. **Simplificación de funciones:** Se busca realizar el trabajo de la mejor manera posible, con los métodos idóneos.

De acuerdo con lo anterior, la organización puede definirse como:

“El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.” (p. 121).

La importancia de la organización radica en que:

1. Es de carácter continuo, aunque puede modificarse de acuerdo a los cambios que se den en la empresa.
2. Es el mejor medio para el logro de los objetivos organizacionales.
3. Establece los métodos a utilizar para un desempeño eficiente de las actividades.
4. Reduce costos e incrementa la productividad.
5. Evita la duplicidad de funciones y responsabilidades.

2.2.2. Principios de organización

Los principios de organización son:

- a) **Del objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos propuestos por la empresa.
- b) **Especialización.** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
- c) **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en línea clara e inmediata.
- d) **Paridad autoridad-responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- e) **Unidad de mando.** Sólo se le debe proporcionar un jefe a los subordinados al cual únicamente se le debe reportar.
- f) **Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubre responsabilidad y autoridad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de aquellas, mientras tengan relación con la misma.
- g) **Amplitud y tramo de control.** Límite del número de subordinados para poder realizar sus funciones eficientemente. Urwick menciona que son entre cinco y seis.



- h) **Coordinación.** Las unidades de la organización deben mantenerse en equilibrio, como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ninguna deficiencia.
- i) **Continuidad.** Una vez establecida la organización requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

2.2.3. Etapas de organización

División del trabajo

División y especialización del trabajo. Las organizaciones están conformadas por un sinnúmero de actividades, que se deben identificar y clasificar, con el fin de agruparlas de acuerdo a los recursos de la empresa y las situaciones actuales.

Es la separación de actividades con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

Cuando ya están definidas las áreas de trabajo, entonces se delega con toda claridad y precisión la responsabilidad, implementado la autoridad necesaria y correspondiente para la ejecución de tareas.

Para dividir el trabajo se tienen las siguientes etapas:

- **Jerarquización.** Ya que se tienen las áreas de trabajo y su correspondiente grado de autoridad en cada una de ellas, ahora sí es posible generar una estructura formal llamada organigrama. Con esta herramienta podremos ubicar a cada una de las áreas, su nivel de autoridad y corresponsabilidad con las demás áreas de trabajo, así como las principales funciones que desempeñará en la empresa. Estas relaciones jerárquicas que se crean permiten también generar una cadena de mando. Se presume que el individuo que se encuentra en la parte superior tiene mayor grado de autoridad que los de los demás niveles ubicados abajo. Entre más baja sea la posición del individuo en el organigrama, menor será la autoridad que posea.

“Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia”.

- **Departamentalización.** Esta fase del proceso nos permite diseñar a la organización de acuerdo a sus objetivos, necesidades y forma de trabajar. Es un estilo de división



orgánica que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

A. Secuencia de la departamentalización. Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
7. 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 de las funciones involucradas.

B. Tipos de departamentalización:

- Funcional
- Por productos
- Geoproductosepartamentaliza
- Clientes
- Por procesos o equipo
- Secuencia

Antes de analizar estas estructuras complejas, no olvidemos que el grueso de nuestras empresas en México, son pequeñas o mejor dicho microempresas; a su diseño o estructura sencillamente se les denomina, estructura simple.

Esta estructura se caracteriza por su sencillez y en muchas ocasiones no existe siquiera una estructura definida, con esto queremos decir que este tipo de empresas maneja una estructura baja en complejidad, con poca formalización, y tiene la autoridad centralizada en una sola persona: el dueño. Es una organización "plana", por lo general es una estructura con dos o tres niveles verticales, con cuerpo flexible de empleados donde casi todos se reportan a un mismo individuo en el que se centraliza la autoridad y la toma de decisiones. Sus ventajas son obvias: es rápida, flexible, de mantenimiento, de bajo costo, además sus



movimientos financieros y contables son claros. Su principal debilidad es que todo depende de una persona, cuando ésta se encuentra ausente, las decisiones y movimientos importantes quedan en suspenso; y si muere este elemento humano, seguramente la empresa tendrá el mismo fin.

- Funcional:

Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización. El agrupamiento de actividades, de acuerdo con las funciones de una empresa abarca lo que las empresas normalmente hacen. Encontramos, de esta forma, una estructura basada en el dominio de las principales funciones de una organización, que tradicionalmente se consideraban como: recursos humanos, producción, finanzas y mercadotecnia. Actualmente hay áreas que han conquistado espacio y poder dentro de las organizaciones, siendo un soporte importante dentro de la estructura funcional de una empresa. Informática, compras y abastecimientos, logística son algunos de los ejemplos en este nuevo perfil organizacional.

Específicamente en este diseño encontramos las siguientes ventajas:

- ✓ Es el reflejo lógico de las funciones.
- ✓ Sigue el principio de la división de trabajo y la especialización.
- ✓ Simplifica la capacitación.
- ✓ Conserva el poder y prestigio de las funciones principales.

Desventajas:

- ✗ Resta importancia a los demás factores: geográficos, productos, etc.
- ✗ Especialización excesiva.
- ✗ Reduce la coordinación entre funciones.
- ✗ Cada área se encierra en sí misma, hay poco consenso.
- ✗ Las responsabilidades de las utilidades se centran en la alta dirección.
- ✗ Limita el desarrollo de los gerentes generales.

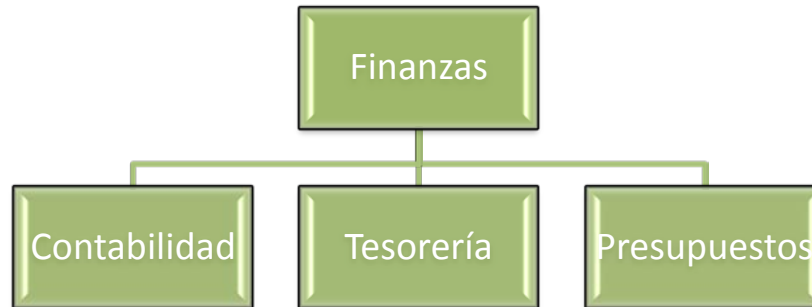


Figura 4. Departamentalización funcional (Münch y García, 2009, p. 132).

- Por productos

Se organiza la departamentalización alrededor de determinados productos o líneas de productos.

El diseño organizacional por producto o líneas de productos ha crecido en importancia desde hace mucho tiempo en empresas de líneas múltiples y de gran escala. Este tipo de empresas en sus orígenes se estructuraban por funciones, pero la gran aceptación en el mercado de sus productos y/o servicios han creado necesidades diferentes, por lo que los gerentes de producción, ventas y servicios al cliente han experimentado y enfrentado serios problemas. La tarea administrativa se volvió compleja, se hizo necesario adoptar una reorganización basada en la división de productos. Esta estructura permite a la alta dirección delegar en un ejecutivo de división amplia facultad sobre las funciones de producción, ventas, servicios e ingeniería que se relacionen con un determinado producto o línea de productos, exigiendo así un alto grado de responsabilidad por las utilidades a cada uno de estos gerentes. Este tipo de estructura seguramente la encontraremos en empresas como Colgate-Palmolive, Gillette, Procter & Gamble, Sony, etc.

Ventajas:

- ✓ La atención se centra en la línea del producto.
- ✓ Permite el crecimiento y la diversidad de los productos.
- ✓ Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- ✓ La responsabilidad de las utilidades se encuentra a nivel de la división del producto.
- ✓ Proporciona un campo de capacitación medible para gerentes generales.



Desventajas:

- ✗ Presenta mayor dificultad de control para la alta gerencia.
- ✗ Se requiere mayor personal con habilidades de gerente general.

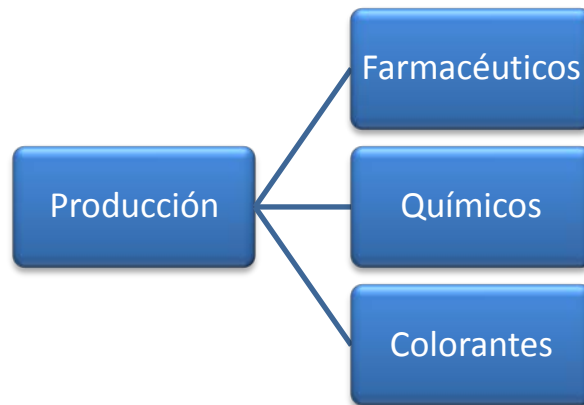


Figura 5. Departamentalización por producto (Münch y García, 2009, p. 132).

- Por área geográfica:

Se divide el trabajo en departamentos que representan áreas o localidades geográficas. Este tipo de estructura es aplicable a instituciones que operan en amplias áreas geográficas, el ejemplo clásico son las instituciones bancarias. Cada sucursal que representa a la institución cuenta con un gerente que es el responsable del área asignada. Estos esfuerzos por parte de las empresas son con el fin de proporcionar y hacer llegar sus servicios o productos a todos los rincones del planeta.

Ventajas:

- ✓ La departamentalización territorial o geográfica asigna la responsabilidad a un nivel inferior.
- ✓ Estimula la participación local en la toma de decisiones.
- ✓ Mejora la coordinación de actividades en una región.
- ✓ Se aprovecha ampliamente el conocimiento de las necesidades de cada región.
- ✓ Desarrolla destrezas en el área del consumidor.

Desventajas:

- ✗ Exige personal capacitado y staff expertos en problemas de consumidores.
- ✗ Hay conflictos en coordinar las operaciones entre demandas opuestas del consumidor.
- ✗ Se requiere personal con capacidad administrativa general.



- × El control por parte de las oficinas centrales no es tan riguroso.

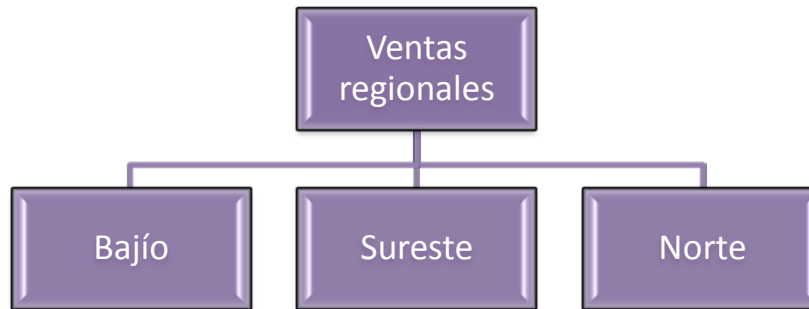


Figura 6. Departamentalización geográfica (Münch y García, 2009, p. 132).

- Por clientes:

La departamentalización crea unidades para servir a los distintos compradores o clientes. El cliente se ha considerado como el patrón de las empresas, es quien manda a final de cuentas. Si el cliente no compra, no regresa o no se interesa por el producto o servicio, la empresa no tiene razón de ser. Por eso, muchas organizaciones han creado una estructura para satisfacerlo, las tiendas de autoservicio dividen su distribución física por departamentos: blancos, ferretería, frutas y legumbres, niños, damas, caballeros, etc., creando así un ambiente de confianza y atención personalizada a los compradores, que genera la lealtad del cliente a la empresa.

Ventajas:

- ✓ La departamentalización por clientes puede atender las necesidades especiales y muy variadas de los clientes.
- ✓ El personal que trabaja en cada una de las áreas, desarrolla habilidades especializadas.
- ✓ El cliente se identifica con la empresa no sólo por el producto o servicio, sino también porque crea lazos sentimentales.

Desventajas:

- × Es fácil deteriorar la imagen de una institución, si no se tiene cuidado en seleccionar y capacitar a los representantes de la misma.
- × Exige un gran conocimiento de la empresa y del producto.
- × La responsabilidad de las utilidades está en la alta gerencia.
- × Es inadecuado para desarrollar gerentes generales.



- × Es difícil la coordinación de departamentos.

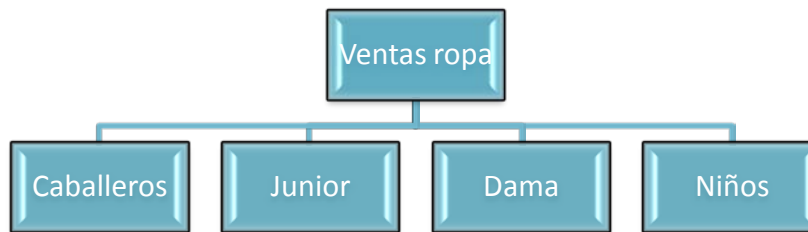


Figura 7. Departamentalización por clientes (Münch y García, 2009, p. 133).

- Por proceso o equipo

Es el medio lógico cuando las máquinas o el equipo empleado requieren de aptitud esencial para su manejo o son de gran capacidad, lo cual elimina la división orgánica o, bien, cuando los elementos técnicos exigen de una localización concentrada.

Las empresas industriales con frecuencia diseñan su organización alrededor de un proceso o de un tipo de equipo. En este tipo de estructuras se reúnen las personas y los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular. Las consideraciones económicas y tecnológicas son las razones de mayor importancia para la adopción de la departamentalización por procesos. Si se utiliza un proceso como guía, hay tres patrones básicos disponibles: en serie, en paralelo y ensamble de unidad. El patrón que se siga determinará, en parte, las unidades organizacionales adoptadas.

Algunas ventajas de este diseño organizacional pueden ser:

- ✓ El uso y desarrollo de tecnología de punta, así como el desarrollo de habilidades dentro de este sistema.
- ✓ El logro de una ventaja económica y competitiva tanto en el mercado como en la misma empresa.

Por otro lado, las desventajas son las siguientes:

- × Es un medio poco apropiado para el desarrollo de gerentes generales.
- × Su organización y administración se vuelve fría, calculadora y técnica, lo cual repercute mucho en el desarrollo humano de las empresas.
- × La responsabilidad de las utilidades se encuentra en la dirección.



- × La coordinación de los departamentos se vuelve conflictiva por el aspecto técnico.

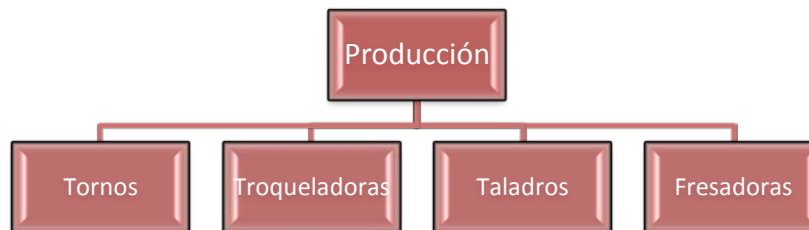


Figura 8. Departamentalización por productos (Münch y García, 2009, p. 134).

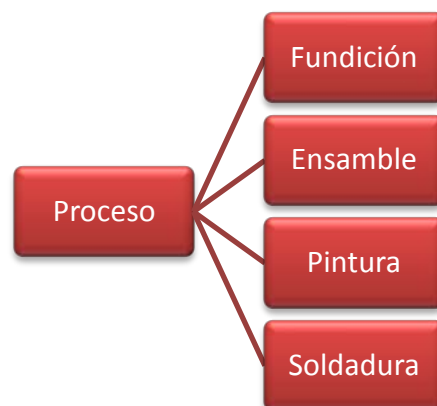


Figura 9. Departamentalización por procesos.

- Secuencia

Tipo de departamentalización necesaria por razones técnicas o económicas, en secuencias alfabéticas (cuando se realiza considerando los apellidos), numéricas (número de tarjetas de crédito) o de tiempo (turnos). Normalmente se utiliza en niveles intermedios o inferiores.

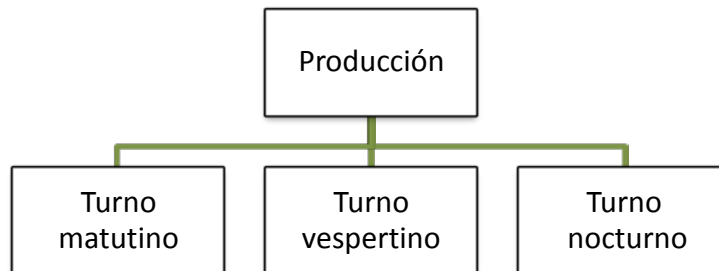


Figura 10. Departamentalización por secuencia (Münch y García, 2009, p. 135).

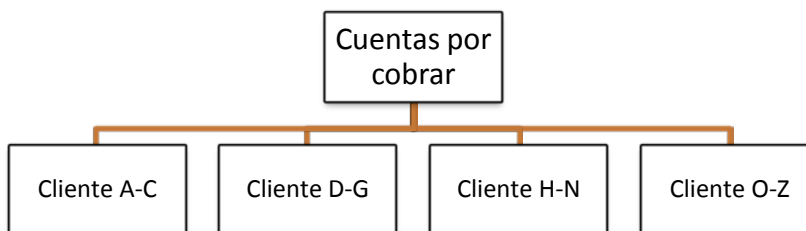


Figura 11

- **Asignación de funciones.** Comprende la especificación de tareas, actividades y funciones para cada uno de los cargos de la organización.



Coordinación

Este es el último componente del proceso organizacional. En los modelos de seis etapas, la coordinación se considera como una etapa separada debido a su importancia. La coordinación tiene como principal razón de ser, integrar los objetivos y actividades de las diversas áreas funcionales, con el fin de mantener eficientes las metas organizacionales. Lo cual va a permitir que toda la organización trabaje como un solo equipo en pos del objetivo común.

Las estructuras organizacionales son esquemas dinámicos y los administradores son los responsables directos de estas "obras", por eso, cuando se elabora una estructura o se modifican dichas estructuras de la organización, se dice que el administrador está diseñando la organización. El concepto de diseño de la organización no es simplemente elaborar mapas organizacionales, así como distribuir funciones, va más allá de los organigramas y los manuales administrativos, debe de definir el diseño de puestos, la creación de relaciones de autoridad y la provisión de recursos humanos para la organización. El diseño organizacional está influenciado por ciertos factores, tales como la tecnología, el ambiente y el tamaño de la organización.

Este proceso comprende desde el análisis de las funciones, puestos y actividades que necesita la institución para su desempeño diario hasta la elaboración, coordinación y control del esquema organizacional. En primera instancia es importante tener bien definidos los objetivos y nuestra misión para crear una estructura idónea. Por ejemplo, tal vez en este momento no se necesita una área de ingeniería de procesos, pero al identificar y clasificar las actividades, se debe de respetar y promover los escenarios que permitan crear estas áreas estratégicas más tarde. Esto incluye vislumbrar y generar líderes de proyectos, así como la correspondiente capacitación del personal necesario a las aspiraciones.



2.2.4. Tipología de la organización

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc. (pp. 136-137).

Organización lineal o militar

La facultad de toma de decisiones se centra en una sola persona, quien tiene la responsabilidad básica del mando. La disciplina es fácil de mantener porque los subordinados reportan a un solo jefe. Se utiliza en instituciones militares y pequeñas empresas. La autoridad y la responsabilidad se transmiten en línea recta, la autoridad disminuye conforme va descendiendo y la responsabilidad aumenta conforme asciende.

Ventajas:

- ✓ Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- ✓ Delimitación clara de responsabilidades.
- ✓ Facilidad de implantación.
- ✓ Estabilidad considerable.
- ✓ Indicado para empresas pequeñas



Desventajas:

- × Las relaciones formales conducen a la rigidez y formalidad.
- × La autoridad es lineal
- × No hay especialización en la unidad de mando.
- × Se enfatiza en la función de jefatura y mando.

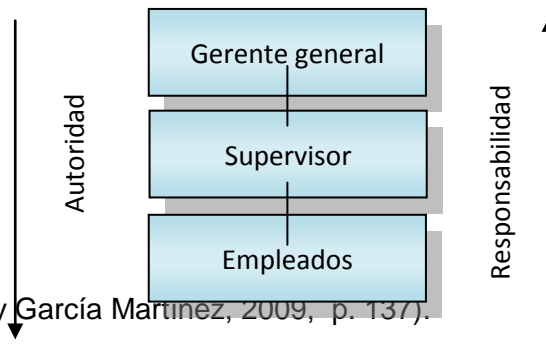


Figura 12. (Münch y García Martínez, 2009, p. 137).

Organización funcional o de Taylor

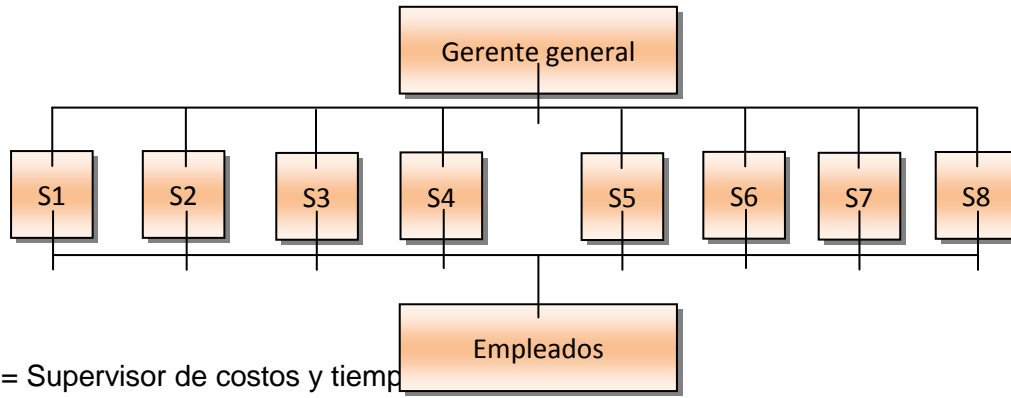
Creada por Frederick W. Taylor, se basó en la organización lineal de la que mantuvo el nivel del gerente general y los empleados. El cambio lo propuso en el supervisor dividiendo su trabajo en ocho supervisores, cada uno con autoridad y especialización sobre la totalidad de los empleados, con lo cual se originó la organización funcional.

Ventajas:

- ✓ Máxima especialización de órganos y cargos.
- ✓ Mejor supervisión técnica posible.
- ✓ Comunicación directa, sin intermediarios y más rápida.
- ✓ Separa funciones de planeación y control.

Desventajas:

- × Pérdida de autoridad y mando.
- × Subordinación múltiple.
- × Tendencia a la competencia entre especialistas.
- × Tendencia a la tensión y conflictos en la organización.
- × Confusión en cuanto a los objetivos y órdenes.
- × Duplicidad de autoridad y funciones.
- × Violación al principio de unidad de mando.
- × Indisciplina.
- × Exceso de trabajo para algunos empleados.
- × Rotación de personal elevado.
- × Excesivo tramo de control.

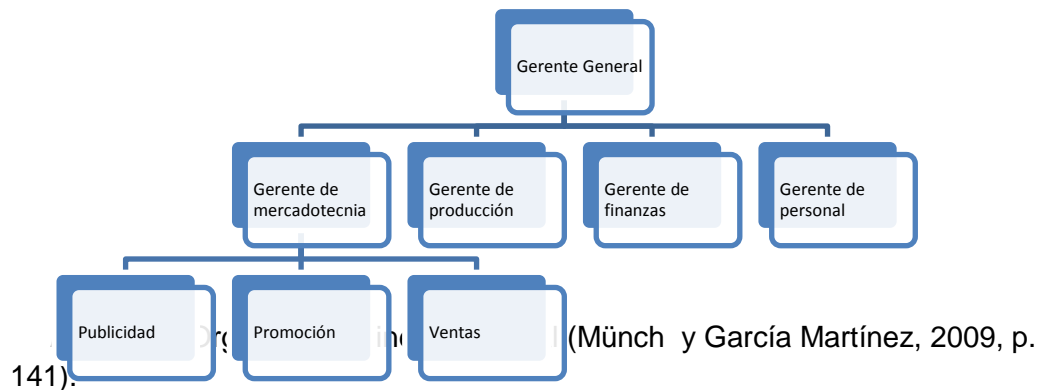


- S1 = Supervisor de costos y tiempo
- S2 = Supervisor de las tarjetas de instrucciones
- S3 = Supervisor de órdenes de trabajo y hojas de ruta
- S4 = Supervisor de la disciplina
- S5 = Supervisor de abastecimientos de materiales
- S6 = Supervisor de control de calidad
- S7 = Supervisor de adiestramiento
- S8 = Supervisor de mantenimiento

Figura 13. Organización funcional (Münch y Martínez, 2009, p . 139).



La combinación de estos dos tipos de estructuras conforman la más empleada actualmente: la organización lineo-funcional, la cual toma de la lineal, la cadena de mando (un solo jefe para cada función especial) y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función.



Organización staff

Surge con el crecimiento de las empresas y el desarrollo de la tecnología, al hacerse necesario contar con ayuda para el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Mismos que no cuentan con autoridad de línea o poder para la toma de decisiones. La autoridad staff se representa con líneas punteadas y la autoridad lineal con línea continua. Se usa en combinación con otros tipos de estructura.



Ventajas:

- ✓ Asegura asesoría especializada e innovadora y se mantiene la autoridad única.
- ✓ Actividad conjunta entre órganos en línea y staff.
- ✓ Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- ✗ Posibilidad de conflictos entre el staff y los demás miembros.
- ✗ Dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre la línea y el staff.

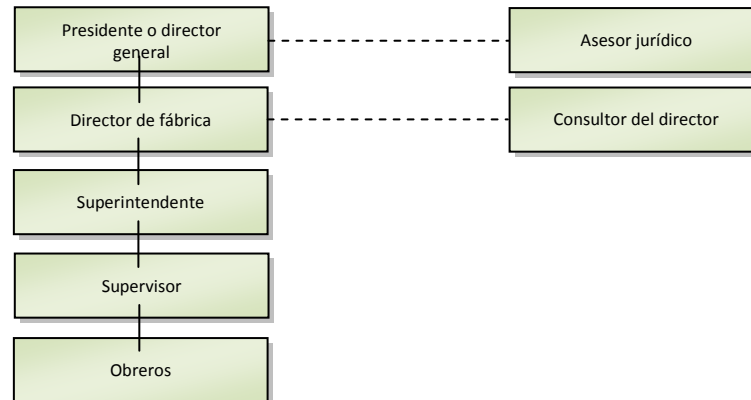


Figura 15. Organización staff (Münch y García, 2009, p. 141).



Organización por comités

Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen, discuten y deciden en común los problemas que se les encomiendan. Se usa en combinación con otros tipos de estructura.

Esta técnica es utilizada por muchas instituciones para la solución de problemas o el análisis de las condiciones actuales de la organización. Pese a su crítica y todas las objeciones que suelen oponérseles, esta práctica permite a la institución contar con personal tanto interno como externo que se reúnen en periodos ordinarios como extraordinarios, con el fin de deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada algún acto o función.

Los comités más usuales son:

- Directivo (accionistas)
- Ejecutivo (ejecutan los acuerdos tomados por el comité y en forma)
- De vigilancia (personal de confianza que supervisa las labores de los empleados)
- Consultivo (especialistas que emiten dictámenes que supervisa las labores de los empleados)

Ventajas:

- ✓ Toma de decisiones y juicios grupales.
- ✓ Coordinación
- ✓ Transmisiones y juicio
- ✓ Restricciones a la delegación de autoridad.
- ✓ Consolidación a la delegación

Desventajas:

- × Restricciones a la delegación de autoridad.
- × Costo en tiempo y dinero.
- × Sustitución de tiempo y dinero.
- × Consumo de tiempo y dinero
- × División de tiempo y dinero.
- × Exigen un coordinador excepcionalmente exigente.



Organización matricial

Konntz y Wehrich mencionan la importancia de esta estructura organizacional –matricial– en las instituciones donde prevalece la ingeniería, la investigación y desarrollo; también se ha usado en ocasiones, la organización de la mercadotecnia de productos. Es una estructura creada para la administración de proyectos, ya sea en la construcción de un puente, en la industria aeroespacial, en campañas publicitarias, en las firmas de consultoría, etc. La esencia de la organización matricial es la combinación de patrones funcionales y de producto dentro de la misma organización. Permite a la institución conservar su estado puro funcional, ya que mientras dura el proyecto o el estudio, los individuos que pertenecen al mismo se identificarán únicamente para ese trabajo, tal vez por horas o algún tiempo definido, conservando así su imagen y sus funciones en sus departamentos originales correspondientes.

Generalmente uno de los problemas que se suscitan, es la aceptación de la autoridad técnica de los gerentes de proyecto en relación con los gerentes funcionales. Se le considera al gerente de proyecto como un recopilador de información y proveedor de la misma a la alta dirección. El gerente de proyecto tiende a desarrollar habilidades de convencimiento, con una gran capacidad de persuasión personal para obtener resultados. En este tipo de estructuras se rompe con el principio de unidad de mando, ya que influyen en las funciones de la organización tanto el gerente de proyecto como el funcional; si las cosas salen mal en un proyecto o en el producto, con frecuencia le resulta difícil a un alto superior saber de quién es la culpa y en dónde se encuentran realmente las dificultades.

Las técnicas de organización utilizadas en este proceso tienen que ver con la tarea del proceso organizacional (componentes de la organización). Por tanto, la organización al igual que la planeación requiere de mucha información para tomar decisiones, es aquí cuando comienza la necesidad de manejar técnicas que nos permitan conocer nuestras instalaciones, nuestro personal e identificarlos con la misión y los objetivos de la empresa.



Ventajas:

- ✓ Es útil para un proyecto específico.
- ✓ Genera un intercambio de experiencias entre especialistas.
- ✓ Propicia la comunicación entre departamentos, funciones y de productos.
- ✓ Las personas pueden cambiar de un área a otra cuando sea necesario.

Desventajas:

- ✗ Conflictos entre administradores funcionales y de proyectos.
- ✗ Conflictos, ambigüedad y sobre carga de funciones.
- ✗ Desequilibrio de autoridad y poder.
- ✗ Abundantes reuniones y prolongadas.

	GERENTES FUNCIONALES			
	Gerente de producción	Gerente de ventas	Gerente financiero	Gerente de recursos humanos
Gerentes de productos				
Gerente de producto	Producción A	Ventas A	Finanzas A	RH A
Gerente de producto	Producción B	Ventas B	Finanzas B	RH B
Gerente de producto	Producción C	Ventas C	Finanzas C	RH C

Figura 16. Ejemplo de organización matricial: funciones y productos (Chiavenato, 2001, p. 249)



2.2.5. Técnicas de organización

Organigrama

Es la representación de la estructura de una organización formal que muestra niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad, relaciones entre niveles existentes dentro de ella. Se conoce también como gráfica de organización o carta de organización.

Clasificación

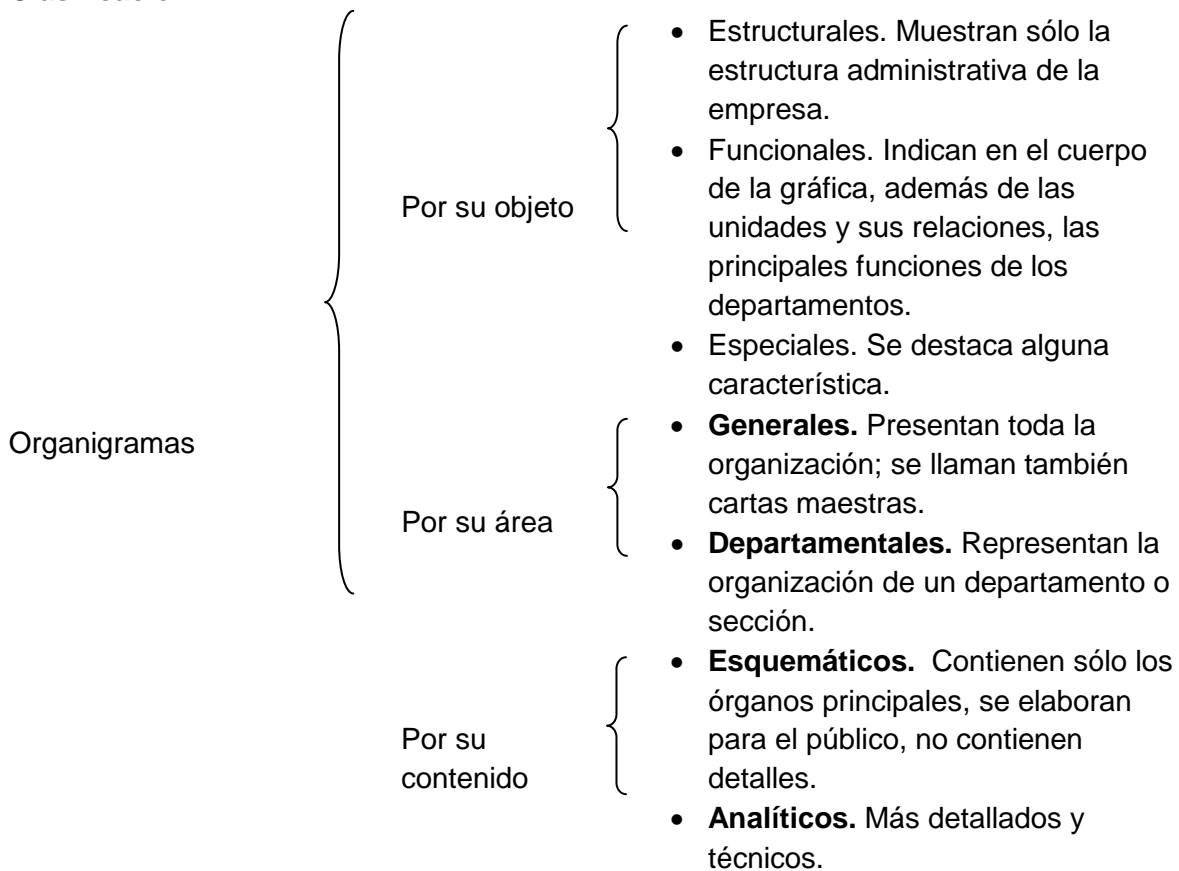


Figura 17. Clasificación de organigramas (Münch y García, 2009, p. 146).



Los organigramas se pueden representar en tres formas:

1. **Vertical.** Los niveles jerárquicos se determinan de arriba abajo.

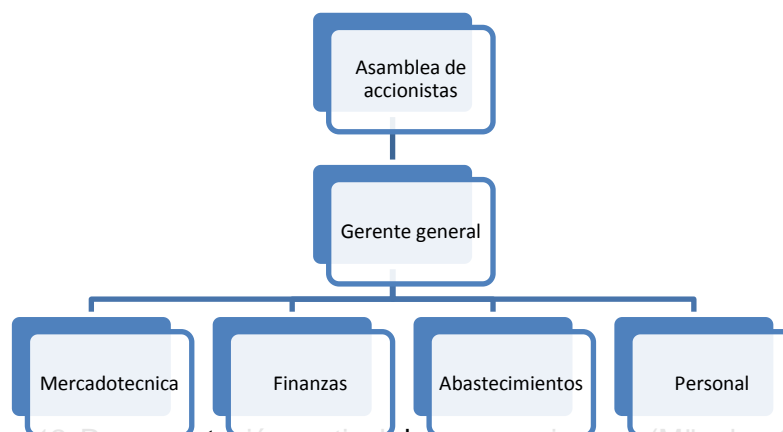


Figura 16. Representación vertical de un organigrama (Munich y García, 2009, p. 148).



2. **Horizontal.** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

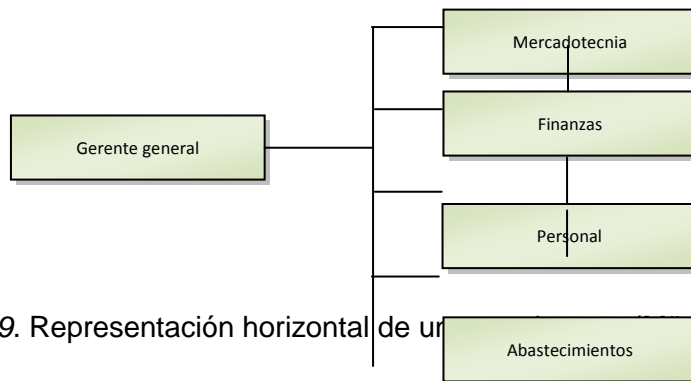


Figura 19. Representación horizontal de un organigrama (Münch y García, 2009, p. 148).

3. **Mixto.** Por razones de espacio utiliza tanto el horizontal como el vertical.



Figura 20. Representación mixta de un organigrama (Münch y García, 2009, p. 148).



4. **Circular.** Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

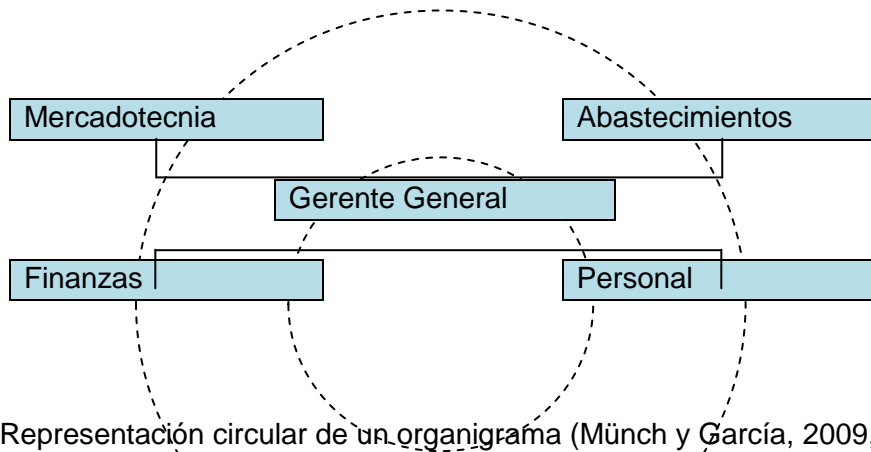


Figura 21. Representación circular de un organigrama (Münch y García, 2009, p. 148).

Manuales

Para Münch y García (2009), los manuales:

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

- De políticas.
- Departamentales.
- De bienvenida.
- De organización.
- De procedimientos.
- De contenido múltiple.
- De técnicas.
- De puesto. (p. 147)

Son de utilidad por ser fuente de información sobre la empresa; delimitar actividades, responsabilidades y funciones, lo cual permite controlar la organización; clarificar a los empleados sus funciones y como tienen que realizarlas; evitar la duplicidad y fugas de responsabilidad; y reducir costos incrementando la eficiencia.

La estructura, valores, procedimientos, etc. se condensan en los manuales de empresa los cuales establecen el orden y sistema en las actividades que se desarrollan, al asentar por escrito todas las normas y principios que rigen el mismo orden y llevan a la empresa a diseñar controles de las prácticas cotidianas de la misma.



“El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas:

- Índice.
- Objetivos y antecedentes del manual.
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual.
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.
- Redacción clara, concisa y ordenada.
- Complementarse con gráficas” (Münch y García, 2009, p. 149).

Los manuales se clasifican por su contenido en: historia, organización, políticas, procedimientos, contenido múltiple, adiestramiento, técnico, etc. Y por función específica: contabilidad, personal, producción, etc.

Los manuales de organización de la empresa explican los detalles más importantes de la misma, por lo que contienen:

Contenido general

- Identificación
- Índice o contenido
- Prólogo y/o introducción
- Antecedentes históricos y evolución de la empresa
- Legislación o base legal
- Filosofía (Misión, Visión y Valores)
- Atribuciones
- Objetivos y alcances del manual
- Estructura orgánica
- Departamentos y oficinas
- Organigrama u organograma
- Descripción de funciones
- Descripción de puestos
- Procedimientos (normalmente están en el manual de procedimientos)
- Diagramas de flujo (normalmente están en el manual de procedimientos)
- Reglamento interior de trabajo
- Colofón

Diagramas de flujo

Münch y García (2009) definen los diagramas de flujo como:



Representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y los puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado.

Los diagramas de flujo facilitan comprender el movimiento de cada una de las actividades de un procedimiento (p. 151).

Tipos de diagramas:

- **Lineales o verticales.** Las actividades se presentan de forma vertical de arriba hacia abajo.
- **De bloque u horizontales.** Las actividades se representan de izquierda a derecha, utilizando columnas para las áreas y símbolos para las actividades del procedimiento.
- **Panorámicos.** En una hoja se representa el proceso completo con dibujos y en columnas las áreas que intervienen



Tabla 10
Simbología












Símbolo	Descripción
	Inicio o fin del procedimiento.
	Actividad u operación de cada paso del procedimiento.
	Documento, manejo de formatos.
	Archivo permanente.
	Decisión, representa dos alternativas: se acepta o se rechaza.
	Conector de actividad
	Conector de página
	Dirección de flujo, señala el orden en que debe realizarse cada actividad.
	Puente. Se usa para cruzar líneas de comunicación de un procedimiento sin interferirlo.
	Indica la distribución de los ejemplares del documento en uso.
	Archivo temporal.

Diagrama de proceso






George Terry los define como: la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los diagramas de procedimiento permiten:

- Una mayor simplificación del trabajo.
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras.
- Una mejor distribución de la planta.



Tabla 11
Simbología

Símbolo	Descripción
	Operación. Cuando se modifican las características de algo.
	Inspección. Revisión, verificación o inspección.
	Transporte. Acto de mover de un lugar a otro.
	Espera o demora. Almacenamiento o archivo temporal.
	Almacenamiento. Almacenamiento o archivo de algo con carácter definitivo.

Análisis de puestos

Define los puestos de trabajo que existen en la organización y el comportamiento que se requiere para el correcto funcionamiento de cada puesto.

Busca obtener información, a través de cuestionarios sobre los componentes del puesto:

- **Identificación del puesto.** Nombre del puesto de todos los que tienen relación con él.
- **Descripción genérica.** Descripción breve de las actividades del puesto.
- **Descripción específica.** Detalle de actividades del puesto.
- **Requerimiento del puesto.** Requisitos del puesto: escolaridad y experiencia para el puesto.
- **Perfil del puesto.** Edad, sexo, estado civil, rasgos físicos y psicológicos del puesto.

Descripción del puesto

“Es una técnica en la que se reclasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña” (Münch y García 2009, p. 158-159).

Actividad 1. La empresa, planeación y organización

A través de esta actividad, realizarás una serie de investigaciones que te permitirán identificar la importancia de estructurar una misión, visión, estrategias y objetivos, así como la estructuración de un organigrama en una empresa



Actividad 2.

Foro. La importancia del proceso administrativo.

En este espacio discutirás la importancia del proceso administrativo en la dinámica de cualquier organización o entidad económica.

2.3. Dirección

La dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional.

Responde a las preguntas:

¿Cómo se está haciendo?, ¿con quién se hace? y ¿con qué recursos?

Nunca podremos dirigir si no ejecutamos, por eso, la ejecución surge del proceso, ya que es imposible dirigir un automóvil si no lo ponemos en marcha, igualmente **no podremos dirigir una tarea si no la empezamos a realizar.**

Pilares fundamentales de la acción directiva son la comunicación, el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones.

Las organizaciones sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, cambio, evolución; el ser humano es el único elemento que puede modificar esa estructura y en gran medida modificar a la naturaleza. Esa modificación se realiza a través del trabajo. Nuestra sociedad actualmente es una estructura compleja de organizaciones, el trabajo se ha vuelto complejo, organizarlo no es tan fácil, y mucho más difícil es la coordinación de las masas humanas que realizan dicho trabajo. Esta es la principal razón del nacimiento de una actividad preponderante en la sociedad: la dirección del trabajo humano.

En la unidad 1, se analizaron las diversas civilizaciones humanas que influyeron en la historia del pensamiento administrativo, nos encontramos con aportaciones de un invaluable valor al estudio de las ciencias administrativas y, sin duda alguna, la dirección de personas tuvo que ver en un gran porcentaje; grandes líderes a través del tiempo han dejado huella en nuestro pensamiento administrativo y sobre todo se ha realizado un estudio a conciencia de la conducta humana, plataforma importante para la supervisión y liderazgo de las grandes organizaciones de hoy y del mañana.



La dirección es la tercera fase del proceso administrativo, pero se considera la primera fase dinámica de la práctica administrativa. La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional que se ha diseñado. Se le ha dado una gran importancia a esta etapa del proceso, algunos la llaman comando, otros la denominan ejecución o implementación. En fin, las denominaciones son válidas siempre y cuando signifiquen todo aquella acción de realizar las cosas a través de otros. La dirección es la primera fase que tiene que ver directa y solamente con el elemento humano, es aquí donde el administrador tiene que manifestar sus habilidades de relaciones personales con sus subordinados. A un buen administrador, se le considera un líder, por tanto, un buen jefe.

2.3.1. Concepto

La palabra dirección, según el maestro Reyes Ponce, proviene del verbo *dirigere*, que a su vez se forma por el prefijo *di*, intensivo y *regere*: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito *raj*, que indica preeminencia. Con ello se observa una gran similitud con la palabra administración, ambos conceptos ocupan una posición preeminente, es decir, un nivel que sobresale en la organización. Por ello, lastimosamente, administrar y dirigir son considerados como sinónimos. En muchas ocasiones la gente cree que únicamente dirigir es administrar.

Koontz y O'Donell definen dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. La dirección indudablemente es parte del proceso de la práctica administrativa y es realmente en donde se lleva a cabo dentro de la realidad organizacional todo lo planeado, a través del ejercicio de la autoridad del administrador.

La función de dirección, entre otros aspectos, nace o se genera por una naturaleza de sensibilidad humana, la dirección es el aspecto humano del proceso administrativo.

Saber comunicarse, motivar, supervisar y liderar son algunos de las características dentro de este contexto.

Mary Parket Follet hablaba con respecto a la importancia dentro de la organización de trabajar todos bajo una sola visión, un solo objetivo, un "líder invisible"; pues bien, el proceso de dirección tiene esta tarea, encauzar todos los esfuerzos humanos dentro de la organización bajo esta perspectiva. Este último planteamiento no es fácil, el subordinado nunca ha creído en las autoridades, las empresas a través del tiempo han logrado "disciplinar" a los trabajadores a través de la fuerza, del uso del poder; o en su defecto por



medio de "incentivos". Estas prácticas tienden a crear generaciones con poca vocación en su empleo, falta de iniciativa, creatividad y un promedio mediocre de resultados.

Otros conceptos de dirección que analizaremos, de acuerdo con Münch y García (2009), son:

- **Robert b. Buchele:** Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.
- **Burt K. Scanlan:** Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.
- **Leonard J. Kazmier.** La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.
- **Joel J. Lerner y H. A. Baker:** Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Los elementos del concepto son:

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

De ahí, el concepto de Münch y García (2009): “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (p. 168). Los retos para los siglos venideros son muchos, el problema son las mismas estructuras modernas, cada vez se están convirtiendo en estructuras *lights*, es decir, se tiende a prescindir lo más posible de personal, con los avances de la tecnología, los trabajadores cada vez están más desenlazados físicamente con la institución, las acciones laborales van creando una ruptura personal, y las relaciones a distancia van perdiendo fuerza emocional, para convertirse de nuevo en controladoras de resultados únicamente.



2.3.1. Principios de dirección

Los principios del proceso de dirección son los siguientes:

- **El principio de la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** Este principio emula a uno de los catorce principios de la teoría clásica que reza lo siguiente, "hay que subordinar los intereses particulares a los generales", esto significa que todos los miembros de la organización deben de dirigirse hacia el objetivo en común, haciendo a un lado sus propios intereses y subordinando sus criterios para el bien de la misión de la empresa.
- **El principio de impersonalidad del mando.** La autoridad debe ejercerse como producto de la función y responsabilidad de la persona que está al mando de las áreas de trabajo y no como resultado de la voluntad de quien manda.
- **El principio de la supervisión directa.** Se refiere al apoyo y comunicación que debe dar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal forma que se realicen con mayor facilidad.
- **Principio de la vía jerárquica.** Son los conductos previamente establecidos por las cuales debe de pasar de manera formal una orden. Esto significa que se deben de respetar, jamás saltar un conducto sin razón y nunca en forma constante.
- **Principio de la resolución de conflictos.** Los conflictos que aparezcan deben solucionarse lo más pronto posible, de tal forma que causen el menor disgusto de las partes.
- **El principio del aprovechamiento de conflictos.** El conflicto debe de verse como una oportunidad y no como amenaza. El conflicto se puede considerar como factor constructivo, ya que tiende a forzar la mente a buscar soluciones para ambas partes.

La dirección, comando, ejecución, implementación o como se le desee llamar es la etapa del proceso administrativo relacionada directamente con el factor humano. Por tanto, los componentes que la conforman son exclusivamente de índole personal, por ejemplo, la delegación de responsabilidades, la autoridad, el liderazgo, la comunicación, la motivación, la supervisión, etc.



2.3.3. Etapas de dirección

Toma de decisiones

“Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas” (Münch y García, 2009, pp. 173-174). La toma de decisiones constituye la responsabilidad más importante del administrador. Se considera “el motor de los negocios”, de la correcta selección de alternativas dependerá el éxito de cualquier empresa.

Proceso

1. Definir el problema (fuentes de información).
2. Analizar el problema (desglosar los componentes).
3. Evaluar alternativas (soluciones: ventajas y desventajas, factibilidad y recursos).
4. Elegir entre alternativas (experiencia, experimentación e investigación).
5. Aplicar la decisión.

Integración

“La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes” (Münch y García, 2009, p. 175).

Reglas:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. “Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de un organismo social, deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente” (Münch y García, 2009, p. 175).
2. De la provisión de elementos necesarios. “A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto” (Münch y García, 2009, p. 175).
3. De la importancia de la introducción adecuada. Es trascendental el momento del ingreso del elemento humano, de él depende su adaptación al medio de la empresa, así como de su desenvolvimiento, desarrollo y eficiencia dentro de la misma.

Las etapas de la integración son cuatro:

1. Reclutamiento (allegarse de candidatos).
2. Selección (elegir la persona que cubre los requisitos del puesto).
3. Introducción o inducción (armonizar al nuevo elemento con los objetivos de la empresa y con el ambiente organizacional).
4. Capacitación y desarrollo. (Incrementar las capacidades del personal para lograr una máxima eficiencia).



Motivación

Los administradores se enfrentan a un interesante problema. Se les considera responsables de las tareas que se han de llevar a cabo en las organizaciones, pero un administrador aislado no puede terminar las tareas por sí solo, es necesario el esfuerzo común de los subordinados. Lo que un administrador debe hacer es inducir a las personas a contribuir con su esfuerzo para el desempeño de la tarea que se tiene entre manos. Este es el desafío de la motivación.

La motivación es un estado dinámico (varía continuamente en cada persona) que incita deliberadamente a elegir una actividad (a comprometerse con ella y a perseverar hasta el fin). Es un estado latente interno, no existe motivación como tal en el medio ambiente, lo que existen son factores para motivar. El individuo enciende, activa esa chispa apagada cuando siente que lo que debe hacer le va a generar algún beneficio. La motivación es un factor importante en cualquier fase del proceso administrativo, pero especialmente en la dirección es tema obligado, su importancia radica en que es aplicable 100 % al recurso humano, ya que no se puede considerar líder a nadie, si no está motivado el mismo y sabe proyectar ese entusiasmo a sus seguidores.

Motivar es ejecutar acciones tendientes a lograr reacciones, por tanto, motivar es inducir al trabajador a actuar. La habilidad es el poder de saber hacer las cosas, mientras que la motivación es querer hacer las cosas. La falta de motivación produce ineficiencia, monotonía en el trabajo, improductividad, mala calidad en el servicio y como resultado de todo esto, un alto porcentaje en la rotación de personal. La motivación produce una reacción en cadena que se inicia con el deseo interno de satisfacer necesidades que dan lugar a la fijación de metas, provocan acciones tendientes a su logro y, por ende, a la satisfacción de esas necesidades.

Dentro de la organización el origen de la motivación puede manifestarse a través de los siguientes puntos: En primera instancia, las percepciones del trabajador sobre él mismo (autopercepción). A veces para hacer una actividad no cuentan tanto las capacidades que se tengan como las que se creen tener. Las percepciones del trabajador sobre el entorno. Cada trabajador es él y sus circunstancias.

Se considera la etapa más importante y la más compleja de la dirección.

Comunicación

La comunicación es uno de los elementos más importantes de un grupo social. Parte del sentido de la existencia de un elemento primordial, que es el lenguaje. El lenguaje es considerado como un instrumento de relación social, es el encargado de hacer cognoscible el pensamiento, es la idea entre los hombres con motivo de su actividad



productiva y de su vida espiritual; es registro y combinación de ideas y pensamientos; puede manifestarse de forma: mímica, oral, escrita, musical, etc. El lenguaje como expresión de toda sociedad es imprescindible, ya que en combinación con el trabajo generan el desarrollo de la misma. No olvidemos que mientras pensemos claramente, seremos capaces de comunicarnos y en la medida en que aprendamos a comunicarnos mejor, descubriremos que podemos pensar mejor. La interrelación de la dinámica social dentro de un grupo de trabajo, se va a basar en un lenguaje en el cual sus integrantes podrán expresar sus ideas para llegar a un fin en común.

Se define a la comunicación administrativa como "el proceso de doble sentido por el que se intercambian información, con un propósito". Esta comunicación se da entre las personas que trabajan en una institución o tienen contacto con ella. Existe comunicación interna, entre los integrantes de la organización y comunicación externa, con toda aquella persona o grupos organizacionales relacionados con la empresa. La comunicación es un proceso, si dentro de este proceso no hay respuesta, definitivamente no existe comunicación.

No se puede exagerar la importancia de la comunicación efectiva para los administradores por una razón específica: todo lo que un administrador lleva a cabo involucra comunicación. Todo, absolutamente, todo movimiento en la organización se da mediante la comunicación. Un administrador no puede tomar decisión alguna sin información, se tiene que comunicar dicha información y una vez tomada la decisión, se transmitirá a toda la organización. Un trabajador no puede realizar sus tareas rutinarias sin información, un inversionista no decidirá dónde invertir sin información, etcétera.

Proceso de la comunicación:

El modelo del proceso de comunicación está compuesto por siete etapas:

1. **La fuente de comunicación:** Es aquel que tiene la información y la transmite. Antes de que pueda existir comunicación, debe haber un propósito al que se llama mensaje.
2. **La codificación:** El mensaje se convierte a una forma simbólica.
3. **El canal** es el medio a través de cual se transmite el mensaje.
4. **La decodificación** sucede cuando el receptor traduce el mensaje del emisor.
5. **El receptor** es el que recibe la información.
6. **La retroalimentación** se produce cuando existe respuesta por parte del receptor, y la envía al transmisor nuevamente.
7. **El medio ambiente son** todos aquellos elementos que están en el exterior y que influyen en producir una **buena o mala comunicación**. Dentro del medio ambiente está el ruido, la quietud, estática telefónica, impresión ilegible, falta de atención del receptor, etc.



La comunicación es uno de los procesos organizacionales más importantes dentro de la empresa. Se encuentra presente en todas las actividades de la misma, una de sus aplicaciones más obvias la encontramos en el área de la toma de decisiones. Transmitimos información y ésta se utiliza en la toma de decisiones; además las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas.

Por eso, la comunicación ha de incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Sirve para controlar en diversas formas el comportamiento de los empleados y propicia también la motivación al esclarecer a los empleados lo que han de hacer, la eficiencia con lo que lo están llevando a cabo y qué medidas tomar para mejorar el desempeño en caso de que sea insatisfactorio.

La comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización: control, motivación, expresión e información.

En una organización eficaz la comunicación fluye en diversas direcciones: hacia abajo, hacia arriba y de manera cruzada. Tradicionalmente, la comunicación hacia abajo había sido considerada como la más importante, pero si la comunicación solamente fluye de arriba hacia abajo surgirán problemas. De hecho, se podría decir que la comunicación eficiente debe empezar con el subordinado, esto significa primordialmente comunicaciones hacia arriba. La comunicación fluye también horizontalmente, es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o similares, y diagonalmente, comprendiendo a personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

Las organizaciones pueden diseñar sus redes o estructuras de comunicación de diversas maneras; algunas redes quizá se diseñen de una manera rígida. De esta forma, puede desalentarse la conversación de los empleados con todos menos con su supervisor inmediato.

Tal red puede tener como objeto evitar que los ejecutivos de alto nivel se vean sobrecargados con información innecesaria, mantener el poder y su estatus. Otro factor importante es la relación personal entre el receptor y el emisor; un subordinado y un gerente que han tenido siempre relaciones amistosas, tenderán más a lograr una buena comunicación que dos personas que siempre están discutiendo.



En la organización el flujo de la comunicación puede ser de arriba hacia abajo (jefe-subordinado), abajo hacia arriba (subordinado-jefe) y lateral (empleados del mismo rango).

Autoridad

La autoridad representa un derecho de la organización para hacer algo basado en el puesto que uno posee, es la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. La autoridad en el ámbito administrativo está identificada con la base legítima del poder, por tanto, existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir sus cumplimiento. Como gerente de departamento, un individuo tiene el derecho de supervisar a los subordinados de su departamento y puede exigir cierto nivel de actuación o de resultados. Como presidente de una compañía, uno tiene el derecho de vigilar las actividades de ésta.

Recordemos un poco a Fayol cuando habla con respecto a su análisis de la autoridad:

Él distingue en un jefe, la autoridad estatutaria que depende de la función, y la autoridad personal hecha de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad estatutaria.

La autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo (Münch y García, 2009, p. 182).

Delegación

Delegar significa conferir, entregar, depositar, confiar, encomendar, encargar. La organización cuando crece, el dueño ya no puede acaparar todas las funciones dentro de la empresa, es cuando comienza a capacitar alguna persona de su confianza, en ese momento comienza a delegar autoridad y responsabilidades dentro de la empresa. La delegación se considera como un acto elemental en la administración y muy necesaria para que exista una organización. Así como no hay una persona en una empresa que 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. La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones. “La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar” (Münch y García, 2009, p. 183).



Liderazgo

"El ser humano es un ser gregario por naturaleza", ésta es una frase muy antigua, pero vigente en nuestra sociedad y en todas las sociedades de cualquier régimen político. El hombre tiende a crear alianzas, a unirse para hacer llegar más fuerte su voz, para darle mayor fuerza a sus pensamientos, justificar y validar sus logros. Todo esto nos lleva a preguntarnos, ¿quién controla todo esto?, ¿quién define valores, y mide resultados? Las respuestas seguramente nos llevarán al nombre de alguien o de algunos que marcan estas características o límites dentro de nuestra sociedad; sin duda algunas de estas autoridades se han ganado a pulso el nombre de líderes. Los líderes se convierten en nuestros valores, nuestras medidas más ambiciosas, nuestro control y definición de nuestros actos. Los grupos humanos exigen siempre un punto de referencia para sus objetivos, el líder lo genera y lo alimenta, el grupo solicita un apoyo moral y cognoscitivo de la realidad, el líder se viste paternalmente de ello y transmite sus experiencias y fracasos que seguramente serán un tesoro para sus seguidores. Mientras seamos más dependientes e irresponsables de nosotros mismos seremos manipulados por grupos o personas que se hacen llamar líderes. El liderazgo está cimentado en elementos tales como: motivación, retos, estatus, poder, carisma, grupo mismo. En resumen el liderazgo es la función que tiene por objetivo influir en otros para el logro de un fin valioso.

Münch y García (2009) definen liderazgo como: "la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. El liderazgo es un fenómeno social, un tipo de influencia, que ocurre exclusivamente en grupos sociales" (pp. 314-315).

Supervisión

La supervisión es una función de la dirección del personal, literalmente significa: "visión desde un punto por arriba del normal". En consecuencia es una función que debe de desempeñar un superior. La supervisión es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

Si la tarea primordial del supervisor es contribuir al logro de las metas de la institución, mediante el cumplimiento óptimo de las tareas que han sido asignadas a su grupo de trabajo. Es necesario mantener las mejores relaciones entre todo el personal, en un ambiente de buena voluntad y gustosa cooperación, que facilite por un lado la labor del supervisor y, por el otro, a romper con el paradigma del señor capataz, que únicamente desea el mayor beneficio a la empresa y se olvida de las necesidades del trabajador. La comunicación en la supervisión, se manifiesta en el principio de la información: "no es posible exigir la máxima eficiencia de un trabajador si no se le proporciona toda la



información concerniente a su trabajo". Toda actividad requiere información. Informar, en su acepción más amplia, significa dar noticia de una cosa, enterar. En este sentido es sinónimo de comunicar. La información es el contenido de la comunicación.

Dentro de la organización existen dos tipos de información hacia los empleados, que debe considerar el supervisor:

- **Información introductoria:** Orientación con respecto a todo lo relacionado a la empresa, ya sean objetivos, políticas, reglas, prestaciones, la historia de la empresa, etc. Generalmente esta información se le hace llegar mediante folletos de bienvenida o en el manual de bienvenida.

Instalación: Todo lo relacionado a la rutina de su propio trabajo, qué se espera de él, cómo se va a evaluar su desempeño, el lugar y la manera de obtener material de trabajo, medidas de protección, herramientas de trabajo. Usualmente esta información se le da al trabajador en forma personal.

- **Información permanente:** Esta información comprende: qué tareas debe hacer, cómo debe hacerlas, cuándo debe hacerlas, dónde debe hacerlas y a quién debe de reportar el trabajo hecho.

Esta información se complementa con la actualización constante del supervisor en forma personal con respecto a técnicas, maquinaria y procesos nuevos.

Seguramente al enseñarle a sus subordinados, éstos encontrarán en el supervisor un amigo y un maestro permanente.

Para Chiavenato (2001), "la supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa" (p. 336); mientras que para Münch y García (2009), "consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente" (p.185).

Tabla 12
Dirección en los tres niveles de la empresa

Niveles	Distribución de la función de dirección
Institucional	Dirección
Intermedio	Gerencia
Operacional	Supervisión



Actividad 3.

Foro ¿Cuál es la utilidad de la dirección en una empresa?

En este espacio discutirás la importancia y trascendencia del área de dirección una empresa una vez que hayas identificado los elementos que la componen y sus acciones.

2.4. Control

El control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. Se ejerce con referencia a los planes y mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos. Responde a las siguientes preguntas:

¿Cómo se ha realizado? ¿Cómo se ha hecho?

Los productos que arroja el control serían entre otros: detección de cuellos de botella, grados de avance, evaluación por áreas de trabajo, medición del desempeño personal, información oportuna, etc.

El control es la fase final del proceso administrativo, pero a la vez es el eslabón que se une a la planeación. El control y la planeación son considerados como "hermanos siameses", van tan unidos y dependen uno del otro que en ocasiones no se sabe dónde termina uno y dónde empieza el otro. Controlar es determinar que lo que se planeó o se pretendió realizar se esté llevando a cabo tanto en tiempo como en condiciones pre-escritas. El control en cierta forma puede considerarse como la detección y corrección de las variaciones de importancia, en los resultados obtenidos por las actividades planeadas. El control tiene como propósito la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa, así como los planes diseñados para alcanzarlos.

No siempre existen las condiciones para que una actividad o un proceso de trabajo estén exentos de errores, o se presente falta de interés por parte de los subordinados y esto cause mermas o pérdidas que afecten los resultados finales, por ello, es necesario la presencia del control.

No debe considerarse el control como un castigo o una reprimenda durante el proceso de trabajo. Por el contrario, es una necesidad y por lo mismo hay que implementarlo. No olvidemos que hacer uso del control exige buscar las técnicas adecuadas y una filosofía participativa. El control existe en todos los niveles administrativos. Es un estándar por el



cual debemos luchar y respetarlo, ya que ello nos garantiza el éxito en todo lo que emprendamos.

El control puede ser motivante tanto para la dirección como para los subordinados, ya que si se están cumpliendo los estándares, esto sería causa de mejores salarios y recompensas por productividad, al igual que reconocimientos públicos del desempeño de los individuos dentro de la organización.

Es importante definir qué modelo de administración implementar, cuando el estilo de liderazgo es demasiado libre y prácticamente no existen controles, entonces se debe suponer que el subordinado se encuentra en una etapa de madurez, por tanto, tendrá la posibilidad de tomar decisiones y de velar por los intereses de la organización. Los propósitos del control en cualquiera de sus modalidades tienden a garantizar el logro de los resultados.

Dos factores crean la necesidad de control. En primera instancia, los objetivos de las personas y los de las organizaciones son diferentes, por ello, se necesita el control para asegurarse que los miembros de una organización trabajen en búsqueda de los objetivos organizacionales. En segundo lugar, el control se necesita porque existe un periodo de espera, desde el momento en que se formulan los objetivos hasta el momento en que se alcanzan.

2.4.1. Concepto

Al igual que en las demás etapas del proceso administrativo, analizaremos algunos conceptos de control (Münch y García, 2009):

- **Burt K. Scanlan:** El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- **Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet:** Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- **George R. Terry:** El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- **Henry Fayol:** Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.



- **Harold Koontz y Cyril O'Donnell:** Implica la medición de lo logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- **Robert B. Buchele:** El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- **Robert C. Appleby:** La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y económicamente (Münch y García, 2009).

Los elementos comunes en estos conceptos son:

1. **Relación con lo planeado.** Como se mencionó en el tema de planeación, el control sin planeación, simplemente es imposible.
2. **Medición.** Para controlar se necesita medir y cuantificar los resultados.
3. **Detectar desviaciones.** Una función básica del control es identificar las diferencias entre ejecución y planeación.
4. **Establecer medidas correctivas.** El fin básico del control es proponer alternativas que permitan corregir errores y preferentemente preverlo.

De tal forma, el concepto de control es: “la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”

(Münch y García, 2009, p. 193).

2.4.2. Principios de control

1. **Equilibrio.** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionársele el control correspondiente.
2. **De los objetivos.** El control existe en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
3. **De la oportunidad.** Para que el control sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se ejecute el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
4. **De las desviaciones.** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlos en el futuro.



5. **Costeabilidad.** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que reporte. Es decir, el carácter medial del control se refiere a que los recursos que se inviertan en el proceso de control, serán justificables si lo que se va a controlar es significativo para la empresa.
6. **De excepción.** En control debe aplicarse a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente qué funciones estratégicas requerirán control. Este principio habla sobre centrar la atención solo en los casos en que extraordinariamente el evento demanda atención. Estas desviaciones permiten evaluar al administrador, ya sea las correcciones o el aprovechamiento de las condiciones actuales.
7. **De la función controladora.** La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que se pierde efectividad en el control (Münch y García, 2009).
8. **Principio del carácter administrativo del control.** Este principio permite distinguir las "operaciones" de control, de "la función" de control. La función de control es un producto de la delegación, y una necesidad de cuidar los objetivos de la empresa, esta tarea es del administrador; en cambio las operaciones desarrolladas para evaluar los resultados son acciones técnicas del personal.
9. **De los estándares.** Este principio menciona la importancia de las unidades de medida que utilizaremos para implementar el control, entre más precisos y cuantificables sean dichos estándares, será más objetivo el control.



2.4.3. Etapas de control

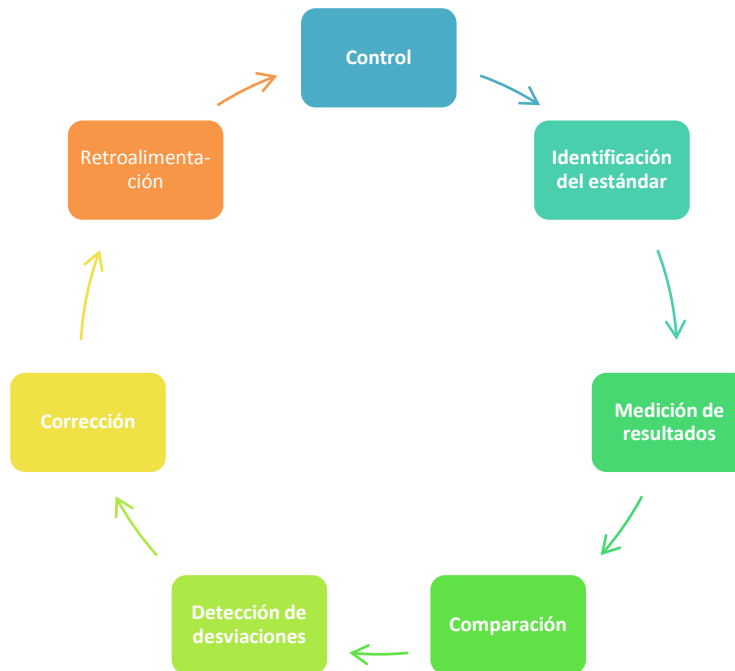


Figura 22. Etapas de control (Münch y García ,2009, p. 198).

Establecimiento de estándares

La primera etapa de control es la identificación del estándar. Los estándares son puntos seleccionados en todo el programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas.

El estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control. Puede medir: rendimiento de beneficios, posición de mercado, productividad, calidad de producto, desarrollo de personal y evaluación de la actuación.

Medición de resultados

Esta fase del proceso de control nos indica en qué forma medimos o nos percatamos de la situación. Sin la medición el gerente se ve obligado a adivinar o a usar métodos empíricos que pueden o no ser confiables. Para medir necesitamos de una unidad de



medida y saber cuántas veces la organización esta bajo consideración. Es decir, cuál es el margen de error aceptado. Para medir el desempeño real, podemos utilizar la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. La observación personal brinda información de primera mano y profunda sobre la actividad real.

Cuando medimos el desempeño en el aspecto productivo tangible, no se presenta demasiado problema: contamos cuantas unidades se lograron y eso es todo. El problema es cuando deseamos medir algunos resultados intangibles, no es fácil reunir datos sobre ellos. Por tanto, tenemos que depender de medios como el criterio y pistas indirectas. La buena moral de los empleados, la comunicación efectiva y las compras eficientes son unos pocos de los intangibles de más importancia.

La medición real del desempeño se hace en muchas formas diferentes. En esta ocasión nos limitaremos a tres fuentes:

- a) Observaciones personales
- b) Reportes verbales
- c) Reportes escritos

El método de observaciones personales significa ir al área de actividades y tomar nota de lo que se está haciendo. Es uno de los medios más antiguos de averiguar las cosas. Aunque esta práctica tiene muchos partidarios, también tiene sus bemoles. La obtención de información amplia y general es un punto menos para el uso de este método, al igual que la mínima obtención de información cuantitativa. Ir a checar el punto de trabajo, en muchas ocasiones es mal interpretado por los subordinados, quienes se sienten vigilados y cohibidos. Por otro lado, cuando el área de trabajo es amplia, no es posible recorrer toda la planta, esto resta credibilidad a lo que se pretende medir.

El método de reportes verbales puede aplicarse mediante entrevistas o con una reunión con el grupo de trabajo y discusiones informales. Por ejemplo, el vendedor se reporta con su jefe al final del día, ya sea para entregar pedidos o para intercambiar información del departamento. Los reportes verbales conservan ciertos elementos del método de observación personal, ya que la información se transmite verbalmente y se tiene contacto personal. Las expresiones, tono de voz y la general evaluación del desempeño pueden ser observados por el que reporta, por lo que se pueden hacer aclaraciones en ese momento para evitar malos entendidos.

Los reportes por escrito son una práctica utilizada sobretodo en empresas grandes, se utilizan este tipo de reportes para proporcionar información sobre el desempeño. Los reportes escritos no sólo sirven para evaluar en ese momento, se guardan para fechas futuras, con la ventaja de elaborar comparativos y estadísticas.



Posteriormente en la etapa de **Comparación** se coteja el desempeño con el estándar. En realidad esto mide el desempeño. Cuando existe alguna variación entre el desempeño y el estándar es necesario aplicar criterio para evaluar su significado. Dependiendo del valor de la tarea, es posible aceptar ciertas desviaciones, esto nos recuerda un poco al concepto de calidad. En otras actividades no se permite un mínimo de desviación en los resultados. Imagina, que vamos a cambiar un billete de cien pesos al banco, el cajero nos da noventa pesos, la actividad tuvo un pequeño desvío del 10 %, pero a nosotros, aunque fuesen diez centavos, no nos interesa. Exigimos el 100 % de resultados por parte del cajero. Las desviaciones excesivas de este rango se vuelven significativas y atraen la atención del administrador.

Detección de desviaciones. Cuando se definen las desviaciones, es importante considerar tanto las sugerencias del que se encuentra en contacto directo con el proceso, como también llevarla a cabo esa comparación en el punto de acción.

La atención administrativa debe centrarse bajo el principio de excepción, es decir el control se facilita concentrándose en las excepciones, variaciones notables, del resultado esperado, o estándar establecido. Los casos excepcionales son aquellos en los cuales vamos a centrar toda nuestra atención. Un profesor no tiene por qué preocuparse por los alumnos que obtienen 9 y 10 de calificación o en aquellos que se encuentran en la media de 7 u 8. Por el contrario, el profesor centrara sus esfuerzos en aquellos alumnos que tienen calificación de 6 o reprobatoria.

El resultado de la comparación determina las desviaciones entre el desempeño real y el estándar, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Corrección de desviaciones

Este es el tercer y junto con la retroalimentación es el último paso en el proceso de control. Puede considerarse como la etapa en donde se asegura que las operaciones están ajustadas y que los esfuerzos están encaminados en forma positiva hacia el verdadero logro de los resultados esperados.

Siempre y cuando se detecten desviaciones de importancia, se sugiere aplicar una acción enérgica e inmediata. El control efectivo no permite demoras innecesarias, excusas o excesivas excepciones.

Esta acción correctiva la aplican quienes tienen la autoridad sobre el desempeño real. En ocasiones esta acción administrativa tiende a aplicarse desde una simple reorganización hasta una reingeniería. Para una máxima efectividad, la corrección de la desviación



deberá ir acompañada por una responsabilidad fija e individual. Hacer responsable a una persona por lo que hace, le da mayor importancia al papel que juega en la empresa. Este tipo de acción permite al subordinado tomar las decisiones correspondientes en el momento preciso, evitando así demoras innecesarias en el proceso de trabajo, y algo muy importante, se evitan acciones correctivas, en muchas ocasiones dramáticas.

Es importante considerar dentro de la acción administrativa, que se pueden presentar tres cursos de acción por parte de los administradores:

1. No hacer nada.
2. Pueden corregir el desempeño real. Si la fuente de la variación ha sido un desempeño deficiente, el administrador querrá tomar acciones correctivas.
3. Pueden revisar el estándar, es posible que la variación haya provenido de un estándar irreal. La meta puede ser demasiado alta o demasiado baja. En tales casos, es el estándar el que necesita atención correctiva, no el desempeño.

La **retroalimentación** es el proceso mediante el cual con base en información obtenida del desempeño real, un individuo alimenta con dicha información a una computadora, la cual de nuevo nos transmite la información requerida y nos indicará las alternativas a seguir para mejorar el proceso de trabajo. Estos sistemas de retroalimentación pueden considerarse en tiempo real, cuando realizamos transferencia de fondos electrónicos, compramos a través de Internet, o hacemos uso de la robótica en nuestras instalaciones.

2.4.4. Tipos de estándares

a) En cuanto al método:

- **Estadísticos o históricos.** Se elaboran con base en un análisis de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o empresas competidoras.
- **Fijados por apreciación.** Son juicios de valor resultado de experiencias pasadas del administrador, como moral de la empresa, actitud del personal, etc.
- **Técnicamente elaborados.** Se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación específica. Por ejemplo: productividad, maquinaria, tiempos y movimientos, etc.

b) Cuantitativos:

- **Físicos:** unidades de producción, unidades defectuosas, etc.
- **Costo:** costo de ventas, de producción, de operación, etc.
- **Capital:** rendimiento, razones financieras, utilización de activos.
- **Ingreso:** Ventas, cuentas por cobrar, etc.
- **De programas:** investigación de mercados, de ventas, publicidad, etc.



c) Cualitativos:

- Evaluación de la actuación.
- Curvas de comportamiento.
- Perfiles.

2.4.5. Factores que comprende el control

Los cuatro factores a considerar en la aplicación del proceso de control son:

- **Cantidad.** Factor de carácter cuantitativo. Aplica en actividades en las que el volumen es importante.
- **Tiempo.** Factor de carácter cuantitativo. Controla las fechas programadas.
- **Costo.** Factor de carácter cuantitativo. Indica la eficiencia administrativa.
- **Calidad.** Factor de carácter cualitativo. Especificaciones del producto o ciertas funciones de la empresa.

Tabla 13

Controles utilizados con más frecuencia en los campos o factores de control

Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos	Estudios de tiempo	Presupuestos	Evaluación de la actuación
Estimaciones	Fechas límite	Costos por metro cuadrado	Pruebas psicológicas
Productos terminados	Programas	Costos estándar	Inspecciones visuales
Unidades vendidas	Tiempo-máquina	Pronósticos	Coeficientes
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento sobre la inversión	Procedimientos
Pronósticos			Estándares
Control de inventarios			Calificación de méritos



2.4.6. Tipos de control

El control se clasifica en preliminar o preventivo, concurrente y posterior o de retroalimentación.

Control preliminar o preventivo

Es aquel que tiene lugar antes de que inicien las operaciones, incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas sean 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. Denominados a veces como controles preliminares o pre-controles, garantizan el éxito de la operación, y antes de emprender la acción. Es el tipo de control más deseable, ya que evita problemas anticipados, se le llama así porque ocurre antes de la actividad real. Este tipo de control está dirigido hacia el futuro.

Este tipo de controles permiten a la gerencia evitar problemas en lugar de resolverlos, por desgracia, requieren mayor información anticipada y exacta que con frecuencia es difícil de desarrollar para los administradores, como resultado, con frecuencia a los administradores no les queda sino usar uno de los otros dos tipos de control.

Ejemplo de este tipo de controles es la aplicación de políticas y procedimientos, que en el caso de las primeras, limitan el ámbito en el cual se van a tomar las decisiones, y en el caso de los segundos, definir que acciones específicas, en una secuencia prescrita, van a seguirse.

Control concurrente

Tiene lugar al ejecutarse los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran.

El control concurrente es aquel que se lleva a cabo en todo el proceso, puede garantizar que el plan se lleve a cabo en el tiempo especificado y bajo las condiciones requeridas. El control sobre la marcha implica que se habrán de corregir las variaciones de los estándares tan pronto estos ocurran o dentro de un lapso muy breve.

Control posterior o de retroalimentación

Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable.



El control de retroalimentación implica que se han reunido y analizado algunos datos, y que se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones. Este control es el menos requerido por la empresa, ya que en muchas ocasiones las correcciones salen más caras que el mismo proceso.

2.4.7. El control aplicado a las áreas funcionales

Los sistemas de control permiten evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria, así como en las áreas básicas de la empresa y a cada una de sus sub-funciones:

Tabla 14
Áreas de la empresa

Producción	Mercadotecnia	Finanzas	Recursos humanos	Sistemas
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar la eficiencia• Reducción de costos• Mejorar la calidad• Control de calidad• Control de inventarios• Control de la producción• Control de compras, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Hacer llegar el producto al consumidor• Volumen de ventas• Campañas promocionales y publicitarias• Evaluación de vendedores, etc.• a) Control de ventas• b) Logística• c) Diseño de producto, etc.	<ul style="list-style-type: none">• Rendimiento monetario de los recursos• Rendimientos, costos• Control presupuestal• Control contable• Control de costos• Auditoría contable	<ul style="list-style-type: none">• Efectividad del personal de la empresa• Auditoría de recursos humanos• Evaluación de la actuación• Evaluación de reclutamiento y selección• Evaluación de capacitación y desarrollo• Evaluación de la motivación• Sueldos y salarios• Seguridad e higiene• Servicios y prestaciones	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de la información• Análisis y diseño de sistemas• Bases de datos• Soporte técnico• Tecnologías de información, etc.



Actividad 4.

Foro ¿Dónde empieza y dónde termina la planeación y control?

En este espacio podrás trabajar tus reflexiones sobre dos elementos que componen el proceso administrativo y el dinamismo de cada uno, así como las interrelaciones que se generan una vez que esta puesto en marcha.

2.4.8. Técnicas de control

Las técnicas del proceso de control adoptan muchas formas, algunas son bastante simples, en tanto que otras son complejas y sofisticadas. Algunas miden qué tan bien está la situación financiera de la empresa, en tanto que otras indican la eficiencia de la producción. Inclusive otras técnicas de control consideran las actitudes de los empleados y percepciones. Aun cuando las técnicas de control varían en gran medida en su diseño y en lo que pretende medir, todas siempre persiguen el mismo objetivo básico: determinar variaciones de los estándares deseados, de manera que la administración pueda tomar las medidas correctivas.

Dentro de las **técnicas de control** tenemos las siguientes:

- **Auditorías administrativas.** Su finalidad es ayudar a revisar y evaluar por medio de doce tipos de auditorías la actuación de la administración, así como la de los administradores mediante diversos enfoques de las mismas:
 - Auditoría administrativa
 - Auditoría de recursos humanos (enfoque operacional)
 - Auditoría legal
 - Auditoría de la seguridad (enfoque procesal)
 - Auditoría mercadológica (enfoque funcional)
 - Auditoría de sistemas y procedimientos: ciclo de compras, producción y ventas (enfoque analítico)
 - Auditoría de negocio o proyecto
 - Auditoría de la construcción (enfoque del medio ambiente)
 - Auditoría de la calidad (enfoque operacional)
 - Auditoría ecológica
 - Auditoría con base en disposiciones de protección al consumidor
 - Auditoría financiera (Funcional)



La auditoría administrativa es la herramienta fundamental de evaluación permanente de los planes y programas (tácticos, estratégicos u operativos) que se realicen en la organización para el alcance de su misión y objetivos.

- **Auditorías contables.** Esta herramienta tiene por objetivo revisar y evaluar los documentos financieros que emanan de los periodos contables de una empresa. Estos documentos deben de responder a principios de contabilidad, normas de auditoría contable y financiera.
- **Análisis financiero.** Es el estudio de la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Para ello, se aplica una serie de razones (proporciones) financieras que se comparan con las razones de la misma empresa en años anteriores o con las razones de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector. Una razón es un valor que expresa la relación o proporción entre dos variables en tanto por ciento. Este valor es mucho más útil que el de cada variable por separado, además resulta ser más significativo cuando se contrasta la misma razón en distintos periodos de tiempo, o dentro del mismo periodo, las razones de distintas empresas, países etc.

Se mide la velocidad del movimiento del inventario, normalmente a mayor rotación (índice de la razón), mayor rendimiento para la empresa y mejor utilización de los recursos. En la medida que la rotación del inventario es mayor, el ciclo operativo de la empresa se reduce, con lo cual se liberan fondos monetarios de las cuentas de cajas y bancos, aumentando el margen de maniobra de efectivo.

- Presupuestos.
- Uso de técnicas de modelos matemáticos como el PERT, CPM y la gráfica de Gantt.

Como se podrá apreciar las técnicas utilizadas en planeación son también las técnicas utilizadas en control. Una vez más se ratifica la frase: planeación y control son dos fases siameses, sólo en la práctica sabremos dónde termina una y dónde comienza la otra.



Tabla 15
Técnicas de control

Controles	
Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad <ul style="list-style-type: none"> Financiera • Auditoría <ul style="list-style-type: none"> Administrativa • Presupuestos • Reportes, informes • Formas • Archivos (memorias, expedientes, etc.) • Computarizados o mecanizados • Observación personal y por recorrido • Tecnologías de información
Gráficas Diagramas	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso, procedimientos, Gantt, etc. • Procedimiento, hombre-máquina, mano izquierda, mano derecha, etc.
Estudio de métodos	Tiempos y movimientos , estándares, etc.
Métodos cuantitativos	Camino Crítico • Redes: <div style="text-align: right; margin-left: 100px;">PERT</div>
Control interno	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos matemáticos • Investigación de operaciones • Estadística • Cálculos probabilísticos • Programación dinámica



Consideraciones específicas de la unidad

Autoevaluación

Viaje Rex, El proceso administrativo

A través de un caso, requerirás identificar los elementos del proceso administrativo que se desarrollan en la dinámica de una empresa

Evidencias de aprendizaje

Aplicación del proceso administrativo a la nueva empresa

En esta evidencia integrarás los elementos que permiten completar la construcción administrativa de tu empresa, misma en la que iniciaste el diseño en la unidad anterior.

Fuentes de consulta

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia. Mc Graw Hill.
- Cunningham, W. (1991). *Introducción a la Administración*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Gareth, R. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (2009). *Administración* (13a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Münch, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.



Unidad 3

Las áreas funcionales en una organización

Propósito

- **Distinguir** los conceptos Mercadotecnia, Operaciones, Finanzas y administración, recursos humanos dirección general y áreas auxiliares.
- **Identificar** las áreas operativas que integran mercadotecnia, operaciones, finanzas y administración, recursos humanos y dirección general y áreas auxiliares.
- **Utilizar** las áreas funcionales para identificar su interacción.

Competencia específica a desarrollar

Utilizar las áreas funcionales para identificar su interacción en una organización a través de su marco conceptual y sus actividades.

Presentación de la unidad

La **unidad 3** explica conceptos básicos sobre las áreas funcionales de una organización, los departamentos de línea y los auxiliares (staff), así como las estructuras de organizaciones tradicionales.

3.1. Mercadotecnia

Una de las áreas más importantes en cualquier empresa es la que administra el mercado, la cual se refiere a todas las personas que podrían comprar o utilizar sus productos o servicios.

La empresa tiene que buscar aquello que en su negocio atraiga a los posibles consumidores de productos o servicios y al observar esto, otras personas desearán vender u ofrecer los productos o servicios similares a los que la empresa comercializa (competidores). Antes de decidir iniciar un negocio propio, o la fabricación y comercialización de un bien o servicio, se necesita entender las características de los clientes y competidores, así como sus fortalezas y debilidades.



3.1.1. Conceptos de Mercadotecnia

El término Mercadotecnia no supone un significado uniforme, a menudo es una palabra mal entendida. Varias acepciones populares se encuentran usualmente:

- Es un conjunto de medios de venta utilizados para conquistar los mercados existentes.
- Es un conjunto de herramientas de análisis, de métodos de previsión utilizados con el fin de desarrollar un enfoque perspectivo de las necesidades de la demanda.
- Es un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfacen necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización.
- Es el proceso de crear un producto, después de planear y llevar a cabo la fijación de precios, promoción y colocación de ese producto mediante la estimulación de intercambios de compraventa, en los que tanto el comprador como el vendedor se benefician de uno u otro modo.

La función del *marketing* en una economía de mercado es organizar el intercambio y la comunicación entre productores y compradores.

Las actividades del departamento de comercialización se pueden dividir en varias funciones y actividades:

Tabla 16

Funciones:	Evaluar la demanda	Generar la demanda	Atender la demanda
Actividades:	Investigación de mercados	Publicidad	Administración del inventario
	Pronósticos de ventas	Promoción	Procesamiento y manejo de pedidos
		Fijación de precio	Almacenamiento
		Venta personal	Transporte
		Planeación del producto	
		Difusión	



Investigación de mercados

1. Análisis
 2. Planeación
 3. Control
- A partir de la información derivada del proceso de investigación de mercados, la administración debe estar lista para seleccionar mercados adecuados para su explotación; deberán desarrollarse los productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de mercados específicos.
 - Es una filosofía básica de negocios inspirada en el deseo de servir a los clientes, de manera que adquieran (y sigan comprando) los bienes y servicios ofrecidos por individuos y distribuidores competitivos.
 - Es una función especializada de la administración y tiene un papel clave en la formación de negocios rentables, ya que en los negocios pequeños, el dueño o el administrador general deben desempeñar muchas responsabilidades.

Estudios de hábitos, usos y actitudes de mercado

Este tipo de estudios proporcionan elementos clave del mercado, los cuales permiten establecer las estrategias de mercadotecnia más adecuadas para la venta de nuestros productos o servicios.

El objetivo general de este tipo de investigaciones es conocer el perfil del consumidor actual, así como sus hábitos, usos y actitudes en relación al negocio, a fin de establecer las estrategias de mercadotecnia que optimicen su desarrollo. Dentro de las variables que se determinan se encuentran:

- Perfil del cliente actual: tanto en lo que se refiere a los aspectos demográficos como a los psicográficos.
- Conocimiento de establecimientos del mismo tipo: competencia directa y competencia indirecta.
- Establecimientos que visita (participación de mercado).
- Razones por las que los visita.
- Frecuencia de visita.
- Compra promedio por cliente.
- Opinión de los productos y el servicio.
- Servicios que podría ofrecer.
- Posicionamiento del negocio vs. la competencia.
- Medios de comunicación más adecuados.



Tabla 17
Características de cada etapa del ciclo de vida

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decadencia
Características:				
Ventas	Bajas	En aumento	Estables	Declinando
Utilidades	Negativas	Altas	Bajas	Bajas a cero
Flujo de efectivo	Negativo	Moderado	Alto	Bajo
Consumidores	Innovadores	Adoptivos	Masivo	Conservadores
Competidores	Pocos	Crecimiento	Muchos	Pocos
Respuestas				
Enfoque estratégico	Expansión	Penetración	Defensa	Productividad
Gastos de mercadotecnia	Altos	Altos	Bajos	Bajos
Énfasis en mercadotecnia	Conocimiento	Preferencia	Lealtad	Selectividad
Distribución	Poca	Intensiva	Masiva	Selectiva
Precio	Alto	Bajo	Bajo	A definirse
Producto	Básico	Mejorado	Diferenciado	Racionalizado

Base para la segmentación del mercado

La segmentación de mercado sirve para:

- Seleccionar el tipo de clientes a los que se va a dirigir la empresa.
- Desarrollar una adecuada estrategia comercial para posicionarse en dicho segmento de clientes.

Las bases más comunes para segmentar el mercado son:

Tabla 18
Segmentación del mercado

Segmentación geográfica	Segmentación demográfica
Segmentación psicográfica Estilos de vida	Segmentación por beneficios y tipo de usuario



BASE DE LA SEGMENTACIÓN

EJEMPLOS DE SEGMENTOS TÍPICOS

GEOGRÁFICA

Región

Norte, Sur, Este, Oeste

Ciudad

Menos de 25,000 Hab.; Más de 25,000

Ubicación

Urbano, rural

Clima

Frío, caluroso

DEMOGRÁFICA

Sexo

Femenino, masculino

Ciclo de vida familiar

Soltero, casado; niño, joven, adulto

Escolaridad

Primaria, secundaria

Ocupación

Gerente, ama de casa

Religión

Católico, protestante

Ingreso

Menos de \$2,000 mensuales

PSICOGRÁFICA

Clase social

Alta, media

Personalidad

Ambicioso, agresivo

Estilo de vida

Conservador, liberal

Beneficios deseados

Seguridad, precio bajo

Estrategia comercial

Para realizar una eficiente estrategia comercial es básico:

- Analizar las oportunidades que hay en los mercados.
- Saber quién es el cliente objetivo y qué desea.
- Realizar acciones de posicionamiento mediante una definición correcta de ventajas competitivas.
- La estrategia comercial podría representarse en el siguiente esquema.

¿Cómo conocer las necesidades de los clientes?

Cliente se podría definir como la persona o empresa que habitualmente compra los bienes y servicios en el mismo lugar o al mismo proveedor o fabricante.

Consumidor se define como la persona que adquiere los bienes y servicios para usarlos.



Lo primero que se tiene que hacer para conocer a los clientes es investigar mediante la aplicación de encuestas, los productos y servicios que desean, su precio, calidad y facilidad para adquirirlos. Una vez que se detecten estas necesidades y se lleve la idea a la práctica se tendrán clientes satisfechos los cuales regresarán a comprar nuevamente y se convertirán en los mejores vendedores.

¿Por qué los clientes comprarían, los siguientes productos o servicios?

Vehículos: por la necesidad de transportación.

Ropa de playa: para lucir atractivos.

Televisión: por entretenimiento.

Alimentos: por la necesidad fisiológica de consumirlos.

Computadoras: por la necesidad de procesar la información.

Las necesidades de los clientes se conocen a través de encuestas de mercado que consisten en hacer una serie de preguntas relacionadas con sus preferencias, a lo cual se le conoce como **Investigación o Estudio de mercado**. Algunas de estas preguntas se mencionan a continuación, pero pueden variar de acuerdo al producto o servicio, ubicación y clientes a los cuales se desea encuestar. Se deberá elaborar una lista de los productos o servicios que se desea ofrecer, así como una relación de los tipos de clientes que se piense comprarían el producto o servicio.

Después piensa en las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes de mi negocio? Referente a número, edad, sexo, condición económica y todos los aspectos relacionados a tus clientes.
- ¿Cuáles son sus preferencias de productos o servicios? (precio, producto, calidad, color, forma, tamaño, etc.)
- ¿Qué estrategia de promoción, mercadotecnia y distribución utiliza?
- ¿Qué características tienen sus principales competidores?
- ¿Cuántos clientes para este producto o servicio se tienen?
- ¿Extensión territorial que se pretende abarcar en el estudio?

Además, se investiga si hay otros negocios que ofrezcan productos o servicios similares a los de los de la empresa con operación y determinación de precios semejantes y el éxito o fracaso que han tenido y ¿por qué?

Los clientes se pueden clasificar en diferentes tipos de acuerdo a su actitud hacia la empresa:



Tabla 19
Clasificación de los clientes

Nivel de satisfacción alto	Los que regresan (golondrinos)	Los que alaban (ruiseñores)
Nivel de satisfacción bajo	Los que huyen (correcaminos)	Los quejosos (guacamayas)
	Nivel de comunicación bajo	Nivel de comunicación alto

3.1.2 Estrategia de diferenciación

Es muy importante analizar qué ventajas tendría un negocio en relación a la competencia, para que los clientes comprendan los productos o servicios (estrategia de diferenciación), servicio, ubicación, surtido, calidad, crédito, etc.

¿Cómo elaborar su estrategia de mercado?

Una vez observada y analizada la información anterior, se prepara la estrategia de mercado en donde se tienen que incluir las siguientes consideraciones:

- ✓ Producto
- ✓ Precio
- ✓ Promoción
- ✓ Plaza

Son conocidas como las **P's** de la Mercadotecnia y lo más importante, aquella estrategia de diferenciación que ofrezca un valor agregado a lo que los competidores otorgan.

Hay que recordar que la gente no compra productos (o servicios), sino soluciones a sus problemas.



Competencia: En cualquier negocio es fundamental conocer lo que los competidores están haciendo, para buscar la forma de diferenciarse. Los aspectos más importantes a conocer de los competidores son:

- Instalaciones
- Productos
- Promoción y publicidad
- Personal
- Clientela

Se recomienda hacer un cuadro comparativo de empresa vs. competidores.

Tabla 20

Empresa vs. Competidores

Nombre	Precio	Calidad	Servicio	Garantía	Entrega
La empresa					
Competidor 1					
Competidor X					

El cuadro puede y debe llevar los conceptos más importantes que considere el empresario o consultor, que le ayuden a identificar las principales diferencias vs. sus competidores.

Producto

Producto es el artículo o servicio con el que se satisface la necesidad o deseo del consumidor:

- Cuyo rendimiento sea el esperado.
- Que se encuentre disponible en el lugar y momento convenientes.
- Que se ofrezca a un precio que consideren justo, dados los beneficios recibidos.
- Que sea fácil de poseer.

Servicio: Es intangible, a diferencia de un producto, los compradores no pueden ver, sentir, oler, oír o paladear una oferta de servicio antes de comprarla. Peor aún, es difícil devolver un servicio que no satisfaga. Los compradores deben pagar por una promesa de satisfacción y eso requiere algo que no es necesario para adquirir un producto.



La calidad y presentación del producto es una parte de su estrategia de mercado, por lo que deben cuidarse aspectos del producto que lo hagan atractivo para sus clientes.

1. Marca
2. Presentación
3. Empaque
4. Permisos y leyendas que debe contener
5. Otros

Ejemplo:

Si alguien decide fabricar velas, tendría que considerar aspectos, como:

Marca..... Fábrica de velas “Ilumina tu mundo”.
Presentación Velas decorativas en colores pastel y con aromas diferentes.
Empaque..... Cubierta de papel celofán y listón, presentadas en cajas de cartón con 6 velas cada una.
Permisos y leyendas..... Permisos para vender las velas.

Para la estrategia de producto se pueden considerar diferentes tipos:

- **Producto esencial:** Es el objeto mismo: la cosa que provee el beneficio central que busca el comprador.
- **Producto ampliado:** Incluye cosas como partes adicionales o una garantía. La combinación exacta de accesorios tangibles y asistencia intangible para el producto incluida con la compra.

Además en la estrategia de producto también se pueden considerar:

- Explotación de la marca
- El empaque que sustenta la marca
- Garantías
- Servicio al cliente
- Ética del producto

Precio

Precio es el valor en dinero en que se estima un producto o servicio. En el precio están incluidos varios factores que se deben considerar, como: cuánto se desea ganar,



descuentos, promociones, créditos y, por supuesto, los costos y gastos que cuesta producir o comercializar su producto o servicio.

Existen otros factores a considerar en el precio de los productos y/o servicios, que están relacionados con el mercado, como:

- ¿Cuál es el precio del producto o servicio ofrecido por la competencia?
- ¿Cuánto es lo que pueden y quieren pagar los clientes por el producto o servicio?

Para determinar el precio de un producto, se puede concluir con las siguientes consideraciones:

- Precio por arriba del costo
- Precio sugerido por el proveedor
- Precio competitivo
- Precio por arriba o por abajo de la competencia
- Precio por marca del producto (Mercedes Benz, Channel, etc.)

Ejemplo:

Un ingeniero consigue la distribución de una prestigiada fábrica de bombas para agua en el sureste de la República Mexicana, con una comisión del 15 % sobre el precio que le da el fabricante y para vender este producto por gastos de flete y de administración y venta, de esa comisión, le queda el 5 %.

El ejemplo de una moto bomba de cinco caballos de potencia cuyo precio sugerido del fabricante es de \$1,500.00, a lo que el distribuidor ganaría, si no incrementara el precio, \$75.00; mientras que la competencia vende un producto, con similares características, en \$1,800.00, por lo que el empresario decide incrementar el precio propuesto por el fabricante \$200.00 más, quedando en \$1,700.00, lo cual lo ubica en un precio más atractivo y con un mayor margen de utilidad.

En cuanto a precio es conveniente tener en cuenta siempre las siguientes preguntas:

- ¿Los precios se basan en algo más que los costos de operación?
- ¿Se toman en consideración todos los aspectos cuando se fijan los precios?
- ¿Se ponen a prueba los precios?
- ¿Se cambian con la debida frecuencia?



Plaza

Es llevar los artículos adecuados, en la cantidad correcta, al lugar indicado, al menor costo posible, sin sacrificar el servicio al cliente.

Los canales de distribución son las vías o la forma en que un producto o servicio llega desde el punto de origen hasta su destino final: la persona o compañía que lo utiliza.

La plaza es el sitio en donde se ubica el negocio, por lo que este sitio debe ser accesible para sus clientes y con el espacio suficiente para realizar las labores propias del negocio. Es importante mencionar que la ubicación del negocio debe ser accesible, tanto para la adquisición de materia prima como para la venta del producto terminado, indistintamente sea industria o un comercio. En algunos casos, el comercio no requiere de una ubicación en este sentido, ya que sólo opera como punto de venta, pero en la industria, la ubicación puede generar gastos adicionales por la entrega de los insumos.

Se tiene que definir cuánto se está dispuesto a pagar de rentas mensuales para no afectar el presupuesto que por este concepto se puede afectar.

Ejemplo:

En el caso de un comerciante que se dedica a vender ropa, la parte más importante de la ubicación de su negocio, no es necesariamente la cercanía con sus proveedores, ya que las prendas las envían por flete y, generalmente, lo cubre el proveedor. Cuando estos gastos son cubiertos por el mismo comerciante, se incrementan los precios de venta para absorber dicho gasto, sin embargo, el hecho de que el negocio se encontrara en un área en donde no circulan un número considerable de personas, posibles consumidores de su producto, si sería un problema de mercado para el comerciante.

Para un fabricante es importante en dónde se encuentre ubicado el negocio para la distribución de sus productos, siempre y cuando, dicha distribución se lleve a cabo directamente por el fabricante. Por otro lado, el fabricante puede distribuir sus productos a través de distribuidores (mayoristas, medio mayoreo o minoristas) que acuden a la planta para abastecerse de los productos. En este caso, la cercanía con sus distribuidores pasa a tener una mayor importancia.

Promoción

La promoción son las actividades encaminadas en dar a conocer los productos y servicios con los posibles clientes:



La publicidad. A través de los medios de comunicación, como la televisión, radio, prensa y en general medios gráficos e impresos, se debe diseñar y crear ideas para que éstas lleguen a los clientes potenciales del negocio.

La promoción de ventas. Las ventas se pueden mejorar por medio de políticas de precios especiales, descuentos, rifas, canjes, ofertas y demás medios que influyan en la forma de pago y el precio de su producto para hacer atractiva la compra.

Algunas veces la **promoción** y la **publicidad** se dividen para adicionar una “**P**” más a las “**P**’s” de la mercadotecnia, dada la importancia individual que tiene cada una de ellas y el diferente significado que poseen para el producto o servicio, ya que mientras una habla de dar a conocer el producto o servicio a través de los medios, la otra en cambio, busca hacer más atractiva la compra del producto o servicio mediante el precio.

Para definir la promoción que se desea dar a un producto o servicio primero se deben de formular las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son los clientes a los que se desea hacer llegar los productos o servicios?
2. ¿Qué medios de publicidad existen en la plaza, a qué sector de mercado se dirigen y qué penetración abarcan?
3. ¿Con qué presupuesto se cuenta para gastos publicitarios y de promoción?
4. ¿En qué momentos se debe promocionar los productos o servicios?
5. ¿Cómo se sabrá si la publicidad y la promoción están dando resultados?
6. ¿Se cuenta con el personal idóneo para realizar la publicidad y la promoción?
7. ¿Cuántos productos se promocionarán al mismo tiempo?
8. ¿Cuánto costará la campaña de promoción y publicidad?

Observar a la competencia ayudará a determinar las características de la campaña de publicidad y promoción que se empleará para acercarse a los clientes, por lo que se debe considerar:

- ¿Qué está haciendo la competencia?
- ¿Cómo la competencia está promocionando sus productos y/o servicios?
- ¿A qué mercado dirige la competencia sus productos y /o servicios?
- ¿Qué tipo de promoción y publicidad utiliza la competencia?
- ¿En qué momento la competencia promociona sus productos y/o servicios?
- ¿Qué posición tiene la competencia en el mercado?
- ¿Cuánto tiempo durará la campaña de promoción y publicidad de la competencia?



- ¿La competencia ofrece un valor agregado en sus productos y servicios?, ¿qué ofrece como valor agregado?

No se puede olvidar que los clientes deben notar la diferencia entre los productos y/o servicios y los de la competencia, motivando la preferencia hacia los productos y/o servicios de la empresa. No se debe dejar que la competencia llegue primero al mercado, hay que preocuparse por ser siempre el primero. No olvidar que se debe evaluar la campaña de promoción y publicidad, desde su planeación hasta los resultados de la misma, es decir, antes, durante y después de la campaña de promoción y publicidad, ya que sólo así se sabrá si la campaña resultó exitosa o no.

3.2. Operaciones

Durante mucho tiempo se tuvo la idea de que el **área de operaciones** (o producción, como comúnmente se conoce en la industria manufacturera) únicamente existía en las empresas de manufactura. Por tanto, la función de producción, también era una función exclusiva de estas empresas. Actualmente, debido al surgimiento de una gran cantidad de empresas de servicios y de comercio, es posible y de hecho cada vez es más común, encontrar un área o departamento de operaciones (o producción –manufactura–) en estas empresas. Por esta razón, **las técnicas, métodos e ideas relacionadas con la administración y control de la producción de las empresas de la manufactura, también son aplicables a los negocios de servicio y comercio.**

Actualmente las empresas compiten por calidad, precio y servicio. El área de operaciones del negocio desempeña un papel muy importante en este sentido: es la responsable, en gran parte, de la calidad de los productos; puede contribuir a la disminución de precios mediante el control de los costos de producción y a mejorar el servicio a los clientes mediante tiempos de entrega más cortos.

La generación de bienes y servicios, es una función esencial de toda empresa. Mediante el proceso de transformación o manufactura, la empresa convierte a los insumos (recursos naturales, recursos humanos y capital) en productos (bienes y servicios). La manufactura es la actividad central de las microindustrias. El crecimiento y cambio característicos de las empresas modernas afectan directamente los procesos de transformación. Probablemente muchas empresas pequeñas surgen porque se dispone de un procedimiento económico para obtener productos que requiere el mercado. Sin embargo, la necesidad de aventajar a los competidores exige que se vincule la manufactura con la estrategia empresarial.



La atención del empresario a la forma en que utiliza los recursos para producir, distribuir e intercambiar bienes y servicios destinados al consumo, está directamente relacionada con el control de las operaciones.

Una estrategia empresarial competitiva tiene como propósito fundamental la obtención de la mayor productividad, para la calidad requerida por los clientes y el mejor costo posible.

3.2.1. ¿Cómo se organiza el área de operaciones?

La función principal del área de operaciones consiste en administrar, de la forma más eficiente posible, todos los recursos de un sistema de transformación-producción requeridos para obtener los bienes y/o servicios que vende la empresa.

El área de operaciones se puede organizar de muchas maneras, de acuerdo a la estrategia de la empresa, pero siempre deberán efectuarse las siguientes funciones:

Manufactura:

- Programación detallada de manufactura
 - Expedición de producción
 - Información y seguimiento de producción
- Control de producción
 - Control de piso por turno y por área

Empaque y embalaje

- Partes y sub-ensambles
- Acabados
- Servicio y reparación

Distribución

- Control de almacenes
- Recepción y embarque de mercancías

Ingeniería de manufactura:

- Ingeniería de planta
 - Servicios Generales
 - Seguridad Industrial
 - Mantenimiento correctivo y preventivo
- Ingeniería Industrial
 - Distribución de planta



- Manejo de materiales
- Diseño de herramientas
- Métodos, tiempos y movimientos
- Instrumentación
- Ingeniería de costos

Estimación y planeación de operaciones:

- Compras y abastecimientos
 - Investigación de compras
 - Compras nacionales
 - Compras de importación
 - Desarrollo de proveedores
 - Seguimiento de proveedores
 - Trámites legales y de importación
- Planeación y control de inventarios

Aseguramiento de calidad

- Auditorías internas de calidad
- Desarrollo de métodos de control
- Control de instrumentos
- Inspección y pruebas
- Desarrollo y evaluación de proveedores
- Garantía de calidad

Administración del Sistema de Información de Operaciones

3.2.2. Las 5 “P” de la producción

La forma en que se administra a los trabajadores, materia prima, maquinaria, herramientas y plantas de producción es fundamental para que el negocio pueda funcionar en un ambiente tan competitivo como el que se enfrenta actualmente.

Estos recursos se conocen como las 5 “P” de operaciones:

1. La planta de producción: el lugar en donde se lleva a cabo la producción de los bienes o servicios del negocio. En el caso de un restaurante, por ejemplo, la planta de producción es precisamente el restaurante, donde se realiza la producción del servicio que se ofrece a los clientes.



2. Las **personas**: todo el personal que trabaja en la planta, como los obreros o ingenieros en el caso de una fábrica, las peinadoras en un salón de belleza, los vendedores de una tienda, es decir, todas las personas que participan en la producción de los bienes o servicios.
3. Las **partes**: la materia prima, agua, luz, etc., que se necesita para fabricar un producto o proporcionar un servicio. Por ejemplo, la piel, el pegamento, las suelas, etc., que se requieren para fabricar zapatos, o los alimentos, platos, agua, luz, gas, etc. para atender a un cliente en el caso de un restaurante.
4. Los **procesos de producción**: el conjunto de actividades o pasos para fabricar los bienes o servicios.
5. Los **sistemas de planeación y control de la producción**, que son todas las formas, métodos, técnicas, etc. que se utilizan para planear y controlar la producción de los bienes y servicios.

3.2.3. Objetivos de la transformación-producción

“Fabricar un bien, o servicio de alta calidad, en la cantidad solicitada y el tiempo requerido, al costo presupuestado”.

El área de operaciones del negocio es responsable de las cantidades producidas, en parte, de la calidad de los productos, puede contribuir a una reducción en los precios a través de un control de los costos de producción y puede también ayudar a mejorar el servicio a los clientes ofreciendo tiempos de entrega más cortos.

Actividades relacionadas con la fabricación de los productos / servicios

- El diseño y rediseño de los procesos de producción.
- El diseño y rediseño de las instalaciones, la capacidad de la planta, localización de la planta y distribución física de la maquinaria, equipo, y demás instalaciones físicas de la planta.
- La estimación y planeación de manufactura o transformación.
- La compra de materia prima y con la administración de los inventarios.
- El control de la calidad de los productos / servicios.
- La mejora continua del sistema y actividades de apoyo como mantenimiento y seguridad.

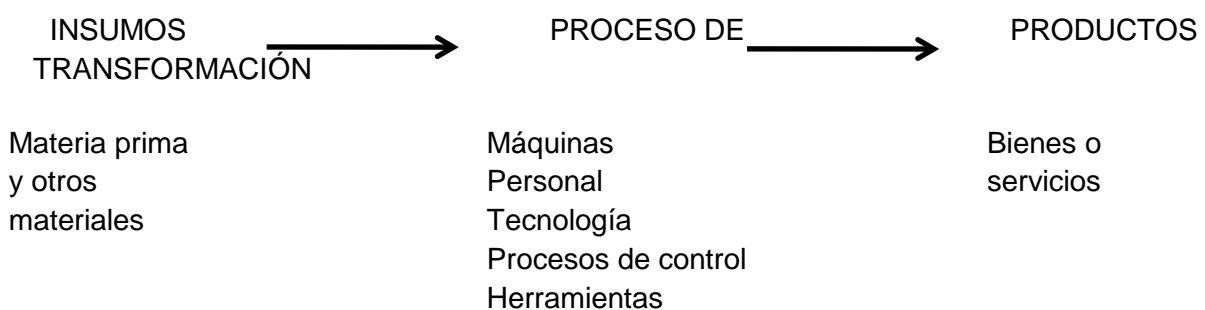


El área de operaciones trata de dirigir y coordinar estas actividades de la forma más eficiente, ya que todas tienen un impacto significativo en el desempeño y el éxito general del negocio.

Sistema de transformación-producción

“Un SISTEMA DE TRANSFORMACIÓN es un conjunto de COMPONENTES que están relacionados entre sí para convertir un conjunto de INSUMOS en PRODUCTOS (BIENES O SERVICIOS) a través de un PROCESO DE TRANSFORMACIÓN”.

- **Componentes:** Son las maquinas, personal, herramientas, sistemas administrativos y tecnología necesarios para llevar a cabo el proceso de transformación.
- **Insumos:** Es la materia prima, mano de obra, energía, etc. que pasa por un proceso mediante el cuál se va transformando en un producto final.
- **Productos:** Son los bienes (artículos) producidos o los servicios ofrecidos al cliente. Son el resultado del proceso de transformación.
- **Proceso de transformación:** Es el conjunto de actividades necesarias para convertir los insumos en productos con ayuda de los componentes.



La capacidad

Capacidad es la tasa de producción que puede obtenerse de un proceso productivo. Se mide en unidades de producción por unidad de tiempo.



Capacidad de diseño

Es la cantidad de productos que una empresa desearía producir bajo condiciones normales y para lo cual fue diseñado el sistema. Uno de los principales problemas al diseñar la capacidad de la planta es la incertidumbre, la demanda. Por ejemplo, podemos diseñar un negocio, como un restaurante, para atender 200 clientes al día, pero no necesariamente quiere decir, que efectivamente lleguen esos 200 clientes al día.

Ahora bien, no es conveniente que se diseñe o determine la capacidad de un negocio con base en la demanda inmediata. Es importante que se tome en cuenta los factores estacionales o cíclicos u horas pico. Puede afectarse por la diferencia de capacidad de las máquinas, equipo y mano de obra. Especificaciones del producto.

Capacidad máxima

Es la producción máxima que puede obtenerse cuando los recursos productivos son usados al máximo. Sin embargo, se incurren mayores costos de mantenimiento, energía y otros.

Capacidad del sistema

Es la producción máxima que un sistema de producción (compuesto por trabajadores y máquinas) es capaz de generar como un todo integrado.

En el negocio, lo que realmente importa es la capacidad de todo el sistema, no la de cada uno de los recursos por separado.

Es afectada por la demanda real, insuficiencia de la mano de obra (nivel de esfuerzo, capacitación), ineficiencia de la maquinaria (fallas, desperdicio), distribución de la planta, flujo de proceso, control de calidad, escasez de materia prima y aspectos legales.

3.2.4. Selección de maquinaria y equipo

Algunos aspectos que se deben considerar en la selección del equipo y la maquinaria son:

- Precio
- Requerimiento de espacio
- Capacidad de producción
- Precisión de la máquina
- Facilidad de uso
- Seguridad
- Habilidades que requiere la mano de obra para usarla



- Flexibilidad (diferentes usos)
- Tiempo de preparación
- Disponibilidad de refacciones y garantías
- Servicio de mantenimiento

Distribución física de las instalaciones

Se refiere a la determinación del lugar de los departamentos, centros de trabajo, máquinas, bodegas, cuarto de limpieza e instalaciones de cómputo, etc. dentro de la planta de producción.

En una buena distribución de planta, la ubicación de la maquinaria, puestos de trabajo, bodegas, etc. permite la adecuada circulación o flujo de las personas y materiales. Asimismo, la distancia que recorren los operarios es la más corta posible.

Existen algunos aspectos que se deben tomar en cuenta al efectuar la distribución de las instalaciones. Éstos son:

- Tipo de producto
- Tipo de proceso de producción
- Volumen de producción
- Espacio disponible dentro de la planta

Los tres tipos más comunes de distribución física de las instalaciones son:

- Distribución de posición fija
- Distribución de proceso
- Distribución de producto

a) Distribución de posición fija

Es el tipo de distribución más simple. Está diseñada de tal forma que todos los materiales, mano de obra, supervisores, maquinaria y equipo son llevados al lugar donde se realizará el trabajo.

Ventajas:

- Se minimiza el costo de transporte del producto final (el destino final del producto es el lugar en donde se fabrica).
- Se tiene en un solo punto todo el control de las operaciones que se requieren para fabricar el producto.

Desventajas:

- El costo de manejo de materiales y mano de obra es alto.



b) Distribución por proceso (talleres de trabajo)

En esta distribución se agrupan máquinas y mano de obra que realizan tareas similares. Se le llama distribución por proceso porque cada proceso se realiza en áreas diferentes.

Ventajas:

- Se puede fabricar gran variedad de modelos con la misma maquinaria.

Desventajas:

- Imposibilidad de fabricar grandes volúmenes.
- Alto costo de manejo de materiales.

c) Distribución por producto o en línea

Es un arreglo de personas y equipo, conforme a la secuencia de operaciones realizadas sobre el producto o cliente. En este tipo de distribución, todos los artículos siguen la misma ruta a lo largo de la línea de producción. El flujo de trabajo es continuo.

Ventajas:

- Minimiza la cantidad de manejo manual de materiales, por tanto, el costo de manejo de materiales es menor que en el caso de la distribución por proceso.
- Posibilidad de fabricar grandes volúmenes.
- Menor inventario de productos en proceso.

Desventajas:

- Son distribuciones inflexibles. La maquinaria es muy especializada.
- El trabajo que realiza la mano de obra es muy monótono.
- La inversión en maquinaria y equipo es muy alta.

Actividad 1.

Foro ¿Cuál es la mejor publicidad para un producto y/o servicio?

Una vez que hayas revisado los elementos que dan la pauta para la construcción de una publicidad en determinado producto, discutirás con tus compañeros la mejor publicidad.



3.3. Finanzas y administración

El término finanzas empezó a usarse en Francia a principios de este siglo XX, en el vocablo galo *Finances*, cuyo origen se encuentra en la palabra latina *finatio*, cuya raíz es *finis* que significa terminar, acabar o poner término a. Aplicado a los asuntos económicos, una primer aproximación al concepto de finanzas se entendería como “Poner término a una obligación monetaria a través del pago”, pero consideramos que aquí sólo empieza el desglose de sus elementos:

Poner término se relaciona con plazos y en un sentido más amplio con temporalidad.

Obligación se orienta a deudas contraídas, compromisos de pago, derechos de cobro, etc.

Pagos comúnmente se conecta con dinero, moneda.

En una concepción ampliada, parafraseando al famoso economista John K. Galbraith diríamos que las finanzas nos hablan del dinero “**De dónde vino y a dónde fue**”, que más financieramente hablando se diría que expresa el proceso de obtención y aplicación de fondos o recursos.

3.3.1. La función financiera

Para profundizar en el concepto de finanzas, se tiene precisamente que referir al proceso económico, el cual se puede entender a partir del esquema simplificado de la corriente circular de la economía, que se encuentra anexo como “El proceso económico visto como proceso financiero”, donde una vez comprendido el flujo circular del dinero y de las cosas o expresado en términos económicos el flujo real y el flujo monetario o del dinero se pueden generar las cinco funciones básicas de las finanzas, también llamada en los textos como **la función financiera**, que comprende cinco aspectos:

1. Obtención de recursos.
2. Realización de inversiones en la empresa.
3. Producción de bienes o generación de servicios que satisfacen necesidades.
4. Pago de los recursos obtenidos.
5. Manejo de las utilidades obtenidas.

Visto así, parecería muy simple el campo de las finanzas, sin embargo, hasta aquí sólo se tienen los elementos de la función financiera, como su objeto de estudio, faltando precisar su objetivo o su fin, es decir, qué se persigue con el manejo de esos elementos y la toma de decisiones relativas a esos cinco aspectos básicos. Su finalidad se puede expresar de la siguiente manera:



El objetivo de las finanzas es evaluar, en términos numéricos y monetarios, la actividad de toda la empresa, para tomar decisiones orientadas a maximizar el valor actual de la misma, optimizando sus beneficios o utilidades presentes y futuras.

Visto en detalle, primero las finanzas **evalúan**, esto quiere decir, realizan un análisis sistemático (descomponen el todo en sus partes) de la empresa.

Este análisis se realiza **en términos numéricos y monetarios**, se trabaja con números y fórmulas, trabajados mediante métodos y herramientas financieras.

La evaluación debe comprender **la actividad de toda la empresa**. En finanzas se debe tener una visión integral e integradora de todas las áreas de la empresa, tal como las analizan los consultores generalistas.

1. Mercado
2. Producción o servicios
3. Administración
4. Recursos humanos

En esta visión integral e integradora jamás se debe olvidar que **las finanzas son efecto no causa**, sólo reflejan los resultados de todo lo que se hizo e incorporan todas las decisiones diversas tomadas en todas las áreas de la empresa. Esto quiere decir que la raíz de los problemas financieros siempre se encuentra en alguna de las otras áreas. Por esto, la importancia de las finanzas, al determinar la condición actual, como primer paso, debe guiar a tomar mejores decisiones en el presente y más aún en el futuro, tomando en cuenta los ámbitos donde se mueve la empresa en cuestión.

El trabajo de análisis realizado con los números debe servir **para tomar decisiones**, que no es otra cosa que la elección de cursos de acción ante diversas alternativas disponibles.

La toma de decisiones tiene la orientación definida de **maximizar el valor actual de la empresa, optimizando sus beneficios o utilidades presentes y futuras**, es decir, resaltamos un concepto fundamental sobre el valor de la empresa, no vale lo que valen sus activos, sino su capacidad de generar utilidades presentes y futuras.

Hacia una visión integral

Una vez entendidas así, las finanzas y la función financiera, parece necesario hacer una reflexión importante.



Cuando se habla del objetivo de la función financiera, se señala que la evaluación debe comprender la actividad de toda la empresa, pero se debe ser muy preciso, debe ser tomado en cuenta los ámbitos donde se encuentra la empresa, que referencialmente deben guiar a una mejor toma de decisiones, sobre todo en aspectos estratégicos. Se deben considerar los siguientes ámbitos:

1. Ámbito interno de la empresa
2. Ámbito externo inmediato
3. Ámbito externo nacional
4. Ámbito externo internacional

El diamante de las finanzas

El mundo del conocimiento es cada día más extenso y especializado, situación de la que las finanzas no son excepción, por lo que, a fin de ilustrar este aspecto, se presenta a manera de referencia, lo que se denomina el diamante de las finanzas, que no es otra cosa que una idea de las diferentes áreas que integran el amplio mundo de las finanzas, que se agrupan en seis grandes áreas:

1. Diagnóstico y operación
2. Administración del capital de trabajo
3. Decisiones de inversión
4. Política financiera corporativa
5. Mercados financieros
6. Temas integrados a las finanzas

La importancia de las finanzas

Un gran número de personas considera que la información financiera en cuanto a su elaboración y análisis es privativa de los contadores internos o externos de la empresa, y que sólo es útil para las grandes empresas. Sin embargo, independientemente del tamaño de la empresa y de las obligaciones que exige el régimen fiscal, es importante contar con estados financieros dada su importancia en la toma de decisiones.

Los estados financieros son la imagen cuantitativa de la empresa que representan, son una de las principales fuentes de información para el propietario, accionistas y/o terceros que tengan algún interés en la misma.

Gracias a la contabilidad y su análisis se pueden tomar buenas decisiones para la empresa. Usualmente son tres las decisiones básicas que a los empresarios les interesan: decisión de financiamiento, decisión de inversión y decisión de dividendos o reparto de utilidades.



3.3.2 Estados financieros

Estados financieros básicos

Estado de posición financiera o Balance General

El Balance General es un estado financiero que muestra los recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines (Activos) y las fuentes externas e internas de dichos recursos (Pasivo y Capital Contable) **a una fecha determinada**. De su análisis e interpretación se puede conocer la situación financiera y económica, así como la liquidez y rentabilidad de una entidad. Se le conoce comúnmente como **la foto de la empresa** pues se trata de un estado financiero estático, que muestra la posición financiera de una empresa a una fecha determinada.

Elementos que lo integran:

- **Activo** (circulante, fijo y diferido)
- **Pasivo** (a corto plazo y largo plazo)
- **Capital Contable** (aportado y ganado)

Estado de resultados o pérdidas y ganancias

El estado de resultados es un estado financiero que muestra los ingresos, identificados con sus costos y gastos correspondientes y, como resultado de tal enfrentamiento, la utilidad o pérdida resultante **en el periodo** contable. Se le conoce comúnmente como **la película de la empresa** pues nos muestra cual ha sido el comportamiento de la empresa en un periodo determinado. Es decir aquí no se habla de cómo está a determinada fecha, sino cuál fue el comportamiento de la empresa durante un mes, semestre o año como usualmente se maneja el periodo contable.

Elementos que lo integran:

- Ingresos
- Costos
- Gastos
- Utilidad Neta, o Pérdida Neta

Estado de cambios en la situación financiera

En general este estado de cambios también usualmente conocido como de origen y aplicación de recursos, revela información acerca de la forma en que las actividades son financiadas, la forma en que los recursos financieros se usan o acumulan durante el periodo, y acerca de la forma en que la posición de liquidez de la empresa se ve afectada. El adecuado abastecimiento de efectivo o de recursos circulantes es esencial para



garantizar un funcionamiento conveniente del negocio y para mantener su solidez financiera.

Elementos que lo integran:

- Fuentes y aplicaciones generados por la operación
- Fuentes y aplicaciones generados por inversiones
- Fuentes y aplicaciones generados por financiamientos

Estado de variaciones en el capital contable

Es un estado financiero dinámico que muestra el movimiento deudor y acreedor de las cuentas del capital contable de una empresa, en otras palabras muestra los saldos iniciales y finales así como los movimientos de las cuentas del capital contable, relativos a un ejercicio.

Elementos que lo integran:

- Capital aportado
- Capital ganado

Como se mencionó anteriormente es importante considerar las características particulares e información que se puede obtener de todos y cada uno de los estados financieros. De acuerdo a la fecha de su elaboración se pueden clasificar en:

- **Estáticos:** Son aquellos estados que se determinan a una fecha determinada, como el Estado de situación financiera.
- **Dinámicos:** Son aquellos estados que se determinan en un periodo dado, como lo son el Estado de pérdidas y ganancias y el Estado de cambios en la situación financiera.

3.3.3. Análisis e interpretación de los estados financieros

Anteriormente se estudiaron cuáles son los estados financieros básicos, pero es importante aclarar que por sí sola la información contable no permite en la mayoría de los casos tener una visión completa del estado en que se encuentra una empresa. Para poder profundizar en la situación de una empresa, es importante realizar lo que se conoce como **análisis financiero**, mismo que se puede definir como la determinación de la situación financiera de una empresa o de un sector específico de ella, mediante el análisis y la interpretación de la información contable considerando además para esta interpretación alguna otra información tanto cuantitativa como cualitativa, de tipo interno como el tipo de empresa (manufacturera, comercial, o de servicios) y el tamaño (micro,



pequeña, grande), así como aspectos de carácter externo como pueden ser el sector industrial (textil, alimentos, construcción, etc.), la competencia, el mercado, etc.

Definición de análisis e interpretación de estados financieros

Técnica utilizada para determinar el significado relativo de las cifras de los estados financieros y conocer si guardan las proporciones debidas, de acuerdo a cifras de otros años, de otras empresas, o cualesquiera otras que se consideren como ideales.

A manera de información se mencionan los métodos más comunes.

Métodos de análisis vertical

Los métodos verticales de análisis se refieren a comparaciones hechas entre un conjunto de estados financieros a una fecha o periodo determinado según corresponda, es decir, entre el Balance General, Estado de resultados y el Estado de cambios en la situación financiera.

Método de razones simples

Este método de análisis compara los rubros o cuentas que tienen una relación directa de causa y efecto, por medio de una simple división (razones simples geométricas) o, bien, a través de una resta (razones simples aritméticas), siendo las primeras las de mayor aplicación.

Este método es uno de los más utilizados, por su importancia cabe destacar lo siguiente:

- a) Al comparar dos rubros para obtener una razón simple, deberán ser relevantes y tener una relación directa entre sí.
- b) No existen reglas rígidas para la selección de los rubros, por consecuencia se aplica el criterio para su selección considerando:
 - propósito del análisis
 - características de la empresa
- c) Una vez determinadas las razones simples es indispensable se les confronte contra un parámetro de eficiencia, denominado “razón estándar” o, bien, contra la política fijada por la empresa para evaluar su resultado contra lo que debe ser. Las razones simples aplicadas aisladamente imposibilitan la emisión de un juicio.
- d) Cada rubro reflejado en los estados financieros debe observar una armonía, es decir, una proporcionalidad lógica, en su defecto originan situaciones que afectan las utilidades de las empresas.



Consiste básicamente en la comparación de dos cifras colocadas en forma de quebrado, en el numerador se escribe el valor de la partida que se quiere comparar y en el denominador se escribe el valor con el que se quiere comparar. Los resultados que se obtienen apoyan la interpretación de la solvencia, estabilidad y rentabilidad.

Clasificación

A continuación se desarrolla la clasificación de las razones simples:

-Liquidez o solvencia de la empresa

Se utilizan para juzgar la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus compromisos financieros (deudas) en el corto plazo. Liquidez es la capacidad que tiene la empresa para convertir sus Activos en dinero, que es la forma más líquida de los activos. Para ello se comparan los recursos de la empresa con sus obligaciones. Las razones más utilizadas son:

- Liquidez
- Prueba de ácido.
- Capital de trabajo (porcentaje)

-Apalancamiento

A las instituciones de crédito, a los accionistas y a los directores de la empresa les interesa conocer el monto de las deudas a largo plazo que ha contraído la empresa y lo que representan dentro de su estructura financiera, así como también la capacidad que tiene para cubrir sus obligaciones, para lo cual algunas de las siguientes razones son de utilidad:

- Razón de deuda
- Apalancamiento
- Cobertura de intereses
- Cobertura de pago

-Razones de actividad

Estas razones son algunas de las más importantes ya que analizan “la sangre” de la empresa: el efectivo y como se maneja.

- Rotación de ventas / activos
- Rotación de cuentas por cobrar expresada en días
- Rotación de cuentas por pagar expresada en días
- Rotación de inventarios expresada en días
- Ciclo financiero

-Razones de rentabilidad:

A los empresarios y accionistas de las empresas les interesa conocer la capacidad que ésta tiene para producir un flujo de utilidades estable y creciente, que puede ser comparado favorablemente con el rendimiento que su Capital obtendría en otras inversiones. A la Dirección de la empresa le interesa conocer el rendimiento logrado en el manejo del Capital que se le ha recomendado. A las instituciones de crédito les interesa



conocer los márgenes de utilidad que puede lograr la empresa. Para dar respuesta a estas interrogantes, se utilizan las siguientes razones de Rentabilidad:

- Margen de utilidad bruta
- Margen de utilidad de operación
- Rentabilidad sobre ventas
- Rentabilidad sobre activos
- Rentabilidad sobre inversión

A continuación se menciona otro método de análisis vertical:

-Método de porcentajes integrales

Esta técnica de análisis consiste en asignar a un concepto que engloba a otros, el 100 % y determinar que porcentaje representa cada cuenta que ayuda a conformar el total. En términos generales, en Balance se asigna un 100 % al total del activo y se desglosa que porcentaje es circulante y que porcentaje es fijo. El pasivo y capital también son evaluados vs. el activo para ver qué porcentaje es de recursos propios y qué porcentaje de recursos es de terceros.

Cualquier cuenta o rubro de los estados financieros puede constituirse como la base para integrar la referencia de cómo se conforma siempre y cuando sea representativa.

Este método tiene gran aplicación en el estado de resultados, donde se desglosan los diferentes rubros que lo conforman en función de tomar a las ventas netas como el 100 % y evaluar cómo se conforma, es decir, qué porcentaje representa el costo de ventas, los gastos de operación, las utilidades, etc.

Métodos de análisis horizontal

Los métodos de análisis horizontal son aquellos que estudian el comportamiento de los rubros contenidos en la información financiera que comprendan dos o más ejercicios. A continuación se mencionan los métodos de análisis horizontal:

- **Método de aumentos y disminuciones**
- **Método de tendencias**

Método de aumentos y disminuciones

Evalúa el comportamiento de un rubro en comparación con el desempeño de un periodo anterior equivalente del mismo rubro o en relación a otro con el que esté íntimamente ligado. Ejemplos de análisis de aumento o disminución se puede efectuar entre las ventas totales de un año vs. las ventas totales del año anterior, para saber en qué porcentaje aumentaron o disminuyeron. Cuando se realiza este análisis hay que estar consciente de los factores que pueden afectar el resultado. Por ejemplo, puede ser que las ventas totales en monto aumentaron debido a incrementos en el precio de venta y no al incremento en el volumen de unidades vendidas. Hay que estar conscientes que los



incrementos o decrementos en monto se ven afectados también por la inflación o condiciones del sector, por ello, es importante pensar en las consideraciones que complementen el análisis (factores cualitativos que podrían afectar).

Método de tendencias

Este método generalmente se presenta en forma gráfica y permite conocer el comportamiento histórico que ha tenido una cuenta o un rubro de los estados financieros o algún aspecto operativo. La gráfica de tendencia es un elemento que se utiliza para tratar de estimar cuál podría ser el comportamiento futuro de ciertas operaciones aunque, como todos los demás métodos de análisis, se requiere de evaluar en contexto para que tenga validez.

Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio de una empresa representa el volumen de producción y ventas que equilibran los costos y gastos necesarios para la producción y distribución de dicho volumen. En otras palabras es el punto donde no se obtienen pérdidas ni ganancias, de tal forma que viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento en los volúmenes de venta generará pérdidas.

Para la determinación del punto de equilibrio, debemos primeramente conocer los costos fijos y variables de la empresa. Se entiende por costos variables aquellos que cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas (por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.), y por costos fijos aquellos que no cambian en proporción directa con las ventas y cuyo importe y recurrencia es aproximadamente constante (por ejemplo: la renta del edificio, los salarios cuota fija, las depreciaciones y amortizaciones en línea recta, etc.). Además debemos conocer el precio de venta de él o los productos que produzca o comercialice la empresa.

El concepto de capital de trabajo

El capital de trabajo

Es el excedente (puede ser insuficiencia) que tiene en dinero la empresa después de cubrir sus compromisos a corto plazo.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}$$



El capital de trabajo debe guardar una relación directa con el volumen de operación de la empresa. A mayor nivel de operaciones del negocio requerirá un capital de trabajo superior, y viceversa, a un menor nivel de operaciones sus requerimientos de capital de trabajo (caja, clientes, inventarios) serán proporcionalmente menores.

Se obtiene con la siguiente fórmula:

Entendiendo por:

Activo circulante: Grupo formado por los bienes y derechos del negocio que están en rotación o movimiento constante y que tienen como principal característica la fácil conversión en dinero efectivo, en atención a su mayor y menor grado de disponibilidad se clasifican de la siguiente manera:

- Caja
- Bancos
- Mercancías
- Clientes
- Documentos por cobrar
- Deudores diversos

- **-Caja.** Es el dinero en efectivo, o sea, los billetes de banco, monedas, cheques recibidos, giros bancarios, postales o telegráficos, etc.
- **-Bancos.** Es el valor de los depósitos a favor del negocio, hechos en instituciones bancarias.
Caja y bancos se pueden clasificar también en un grupo especial que se conoce con el nombre de **Activo disponible**, pues son valores de los que se pueden disponer inmediatamente, sin necesidad de ninguna conversión.
- **-Mercancías:** Todo aquello que es objeto de compra o venta. Para la industria, es toda la materia prima, productos en proceso o productos terminados que se encuentren en el negocio.
- **-Clientes:** Son las personas que deben al negocio las mercancías adquiridas a crédito, y a quienes no se les exige especial garantía documental.
- **-Documentos por cobrar:** Comprende los títulos de crédito a favor del negocio, tales como letras de cambio, pagarés, etc., con vencimientos menores a un año.
- **-Deudores diversos:** Son las personas que deben al negocio por un concepto distinto al de ventas de mercancías. El vencimiento de las cuentas por cobrar –clientes, documentos por cobrar y deudores diversos– debe ser en un plazo no mayor de un año, para poderlas considerar como un Activo circulante.

Pasivo circulante o de corto plazo: Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones cuyo vencimiento sea en un plazo menor de un año. Dichas deudas y



obligaciones tienen como característica principal que se encuentran en constante movimiento de rotación.

Las principales deudas y obligaciones que forman el Pasivo circulante o de corto plazo son:

- Proveedores
 - Documentos por pagar
 - Acreedores diversos
-
- **-Proveedores:** Son las personas o casas comerciales a quienes se les debe por haberles comprado mercancías a crédito, sin darles ninguna garantía documental.
 - **-Documentos por pagar:** Son los títulos de crédito a cargo del negocio, tales como letras de cambio, pagarés, etc., cuyo vencimiento sea menor a un año.
 - **-Acreedores diversos:** Son las personas a quienes se les debe por un concepto distinto al de la compra de mercancías y cuyo compromiso de pago sea menor a un año.



3.3.4 Ciclo financiero

Concepto: El ciclo financiero de una empresa comprende la adquisición de materias primas, su transformación en productos terminados, la realización de una venta, la documentación en su caso de una cuenta por cobrar, y la obtención de efectivo para reiniciar el ciclo nuevamente, o sea el tiempo que tarda en realizar su operación normal (compra, producción, venta y recuperación).

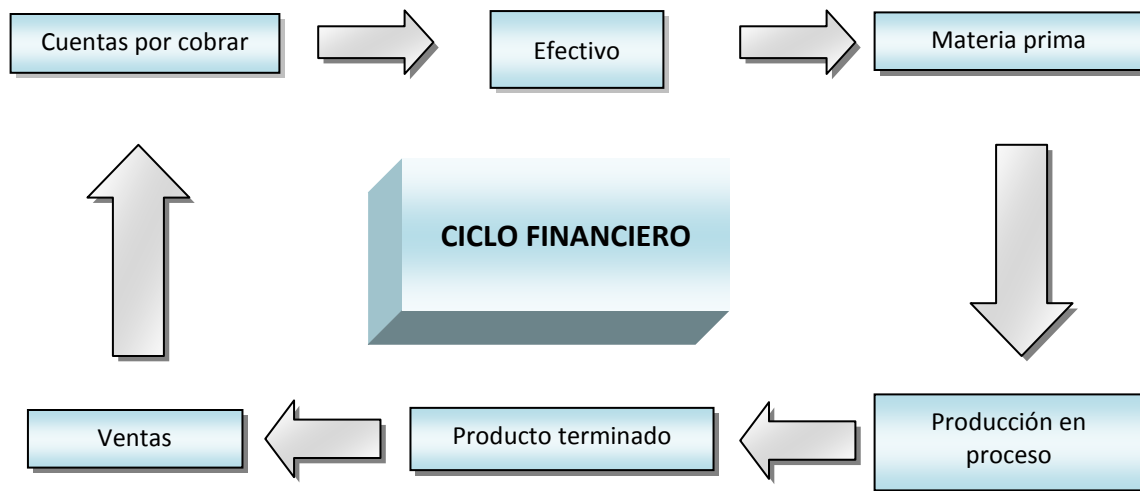


Figura 23.Ciclo financiero

La gráfica anterior nos representa el ciclo financiero. Para su determinación se aplica la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} & \text{Rotación de cuentas por cobrar} \\ & + \text{Rotación de inventarios} \\ & - \text{Rotación de Proveedores} \end{aligned}$$

Ciclo financiero

Naturalmente en tanto menor número de días lleve completar el ciclo financiero, la empresa logrará un mejor aprovechamiento de sus recursos.

Administración de cuentas por cobrar

Concepto

Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto análogo. Dentro de este concepto, se incluyen los documentos por cobrar a clientes que representan derechos exigibles, que han sido documentados con letras de cambio o pagarés.



Las cuentas por cobrar representan aplicaciones de recursos de la empresa que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo.

Su importancia

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante. La importancia está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia.

En las tiendas de autoservicio no tienen importancia debido a que la venta en este giro de negocios se efectúa de contado.

Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital de trabajo no es significativa. En algunos giros, principalmente en productos perecederos, a pesar de una alta competencia las operaciones se realizan de contado, como: la leche, pan, legumbres y productos relacionados con alimentos de la canasta básica.

La administración y las políticas de crédito están estrechamente relacionadas con el giro del negocio y la competencia del mercado en que la empresa opera.

Dependiendo del giro del negocio y la competencia se otorga a los clientes, el cual representa el tiempo que transcurre entre la fecha de la venta y la fecha en que se cobra, o se recibe en efectivo el importe de la venta. Por tanto, las ventas a crédito se transforman en cuentas por cobrar representado generalmente en la empresa una importante inversión del activo circulante.

Para medir la inversión en cuentas por cobrar se efectúan pruebas de liquidez. Se calcula generalmente la relación que existe entre las cuentas por cobrar y las ventas y la rotación de las cuentas por cobrar como sigue:

Cuentas por cobrar (neto)

----- = Porcentaje de cuentas por cobrar a venta

Ventas netas



Rotación de cuentas por cobrar

El promedio de cobranzas se obtiene tomando como base el resultado de la razón cuentas por cobrar a ventas multiplicado por los días del año, para obtener los días de crédito, o por 12 meses para obtener los meses.

La buena o la mala administración de las cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo de efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa base para establecer compromisos a futuro.

Políticas de crédito

Las políticas de crédito deben tener como objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión. Las políticas que otorgan plazos de crédito muy reducidos, normas crediticias estrictas y una administración que otorga plazos o rechaza el crédito con lentitud restringen las ventas y la utilidad. De manera que a pesar de la reducción de la inversión en cuentas por cobrar, la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas será más baja de la que se puede obtener con niveles más altos de venta y cuentas por cobrar.

El otorgamiento de crédito conlleva las pérdidas por cuentas incobrables, los costos de investigación del crédito del cliente, los gastos de cobranza y la financiación de las cuentas por cobrar. La investigación y operación de estos factores disminuyen la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas.

Para evaluar el crédito los administradores deben considerar: la solvencia moral del acreditado, la capacidad financiera de pago, las garantías específicas y las condiciones generales de la economía o del mercado en que opera.

El crédito debe pulverizarse, no es conveniente tener un solo cliente, debe diversificarse para que los riesgos de falta de cobro no afecten a la empresa en forma importante.

La administración de cuentas por cobrar tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

- Reducir al máximo la inversión de cuentas por cobrar en días de cartera, sin afectar las ventas y comercialización de las mercancías o servicios.
- Administrar el crédito que se otorga a los clientes con procedimientos ágiles y términos competitivos que permitan a la empresa obtener un valor agregado.
- Evaluar el crédito en forma objetiva que dé como resultado una mínima pérdida por cuentas incobrables.
- Mantener la inversión en cuentas por cobrar al corriente.



- Vigilar la exposición de las cuentas por cobrar ante la inflación y devaluación de la moneda.

Políticas de cobro

Se refieren a la forma en que debe administrarse la cobranza cuando el cliente no paga su adeudo en términos del crédito otorgado.

Generalmente esta política es muy variable y está condicionada al mercado y giro del negocio en que opera la empresa.

En condiciones normales en la primera semana de vencida la factura se le hace un llamado al cliente, a los 15 días se le envía un recordatorio amable, a los 30 días un nuevo recordatorio más enérgico, y durante el mes siguiente se puede gestionar la cobranza a través de un representante de la empresa. Si el cliente no liquida su adeudo, éste debe turnarse al departamento legal para su cobro.

Administración de inventarios

Concepto

Los inventarios constituyen los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta, como materias primas, producción en proceso, artículos terminados y otros materiales que se utilicen en el empaque, envase de mercancías o las refacciones para mantenimiento que se consuman en el ciclo normal de operaciones.

La finalidad de los inventarios en las empresas mercantiles e industriales es ser el motor de la venta, lo que producirá la utilidad mediante un precio superior al costo de adquisición y/o fabricación. Esta utilidad permitirá a la empresa su existencia a través del tiempo.

Los inventarios están constituidos en varias categorías: materias primas y otros artículos como empaques y envases, producción en proceso, artículos terminados para ser vendidos a los clientes, produciéndose la utilidad en el ciclo operativo a corto plazo al convertirse las ventas en cuentas por cobrar y en efectivo al lograrse su cubro.

División de inventarios

En cuanto a su estado físico los inventarios se manejan a través de diferentes conceptos, siendo generalmente los siguientes:

- a) Materias primas y materiales auxiliares de fabricación**, de aquí en adelante mencionada solamente como materias primas y constituidas por todas las materias primas de muy diversa conformación que serán consumidas en el proceso productivo de la empresa.



- b) **Producción en proceso** constituida por la materia prima que se está transformando en un punto del proceso productivo; por la mano de obra directa o indirecta que participan en el proceso productivo y, por último, por los gastos indirectos que serán aplicados a la producción.
- c) **Artículos terminados** que son el resultado del proceso productivo de la empresa y están listos para ser vendidos.
- d) **Artículos de compra-venta** también conocidos como **mercancías para reventa** que no fueron producidos por la empresa y están en condiciones para ser comprados por los clientes.
- e) **Mercancías en tránsito** que han sido embarcadas por el proveedor y que aún no se han recibido.

Cada una de estas categorías, por su naturaleza, presenta problemas peculiares para su correcta administración. Por ejemplo, hay problemas específicos para su adquisición, consumo o procesamiento, para su custodia y realización.

Políticas de inventarios

Las políticas de inventarios deben tener como **objetivo elevar al máximo el rendimiento sobre la inversión, satisfaciendo las necesidades del mercado.**

La adquisición de inventarios conlleva un costo de mantenimiento del inventario, un costo por comprar y otros. Las políticas de inventarios deben ser fijadas para cada uno de los diferentes conceptos, como: materias primas y materiales auxiliares de fabricación, producción en proceso, artículos terminados, artículos de compraventa, etc., porque cada una de estas inversiones de activo presentan condiciones peculiares para su administración, específicas para su compra, consumo, procesamiento, para su custodia, para su venta, etc.

Principales políticas de inventarios

La administración de los inventarios tiene que fijar las políticas, siendo las principales:

- **Reducir al máximo la inversión de inventarios en días de inversión sin afectar la demanda del mercado (ventas) y al proceso productivo.**

Para lo anterior, es necesario fijar los niveles de inversión para cada concepto de inventarios y tipo de producto, material, etc., con la flexibilidad de cambio que requiera la demanda del mercado. La empresa financia la inversión de los inventarios y el dinero tiene un costo de oportunidad. Por ejemplo, si la inversión promedio en inventarios es al año de \$100,000 y el costo de oportunidad del dinero es 20 % anual, el costo de financiamiento sería de \$20,000 al año, además de los costos inherentes de



almacenamiento. Por tanto, la empresa debe tratar de reducir la inversión de los inventarios para maximizar los rendimientos.

- **Obtener el máximo financiamiento (sin costo) a través de proveedores**, para la adquisición de inventarios. El financiamiento no sólo incluye el monto del crédito, sino también el plazo de pago. Sería ideal que las ventas y consumos de los inventarios coincidieran con el pago a proveedores, porque de esta manera no se asignarían recursos del capital de la empresa para inventarios. En algunas ocasiones se pueden establecer contratos de consignación, lo que representa de otra forma lo señalado anteriormente.

Cuando el crédito de proveedores es mayor que el tiempo en que los inventarios se venden, se produce una utilidad financiera que no se refleja como tal en la información financiera. La utilidad se genera porque se tienen recursos a través del financiamiento de proveedores sin costo de oportunidad.

- **Fijar el nivel aceptable de surtido de productos en los pedidos de los clientes**. Para afrontar la demanda sin problemas de existencias, se requiere elevar el nivel de inventarios satisfaciendo la demanda y sirviendo 100 % al mercado, pero resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que tiene un costo de oportunidad elevado.

Se debe determinar el nivel apropiado de los inventarios sin distraer fondos, ni afectar en forma importante el servicio a los clientes.

Cuando se tiene únicamente un producto para comercializar el nivel aceptable de faltantes deberá ser cero, siempre se debe tener existencias. A medida que aumentan los productos, tipos, colores, tamaños, etc., deben fijarse parámetros de aceptación para no mantener inventarios muy altos y así poder cubrir la demanda variable del mercado con pocos faltantes.

En los productos de alto consumo debe vigilarse las existencias y pronósticos de venta en forma permanente, para que siempre se tengan existencias.

- **Mantener las existencias de inventarios en artículos "A" mediante una administración personalizada**. Se refiere a los artículos que mayor demanda tienen los cuales se deberá tener cuidado de mantener el *stock*.

La productividad se mejora con una producción o compra con el mínimo de almacenaje, sin retraso y a una gestión de calidad integrada en materia prima, procesos y productos terminados, además de productos de compraventa.



3.3.5 Planeación y control financiero

Entre las herramientas más comunes de planeación y control financiero se encuentran los presupuestos.

Si bien generalmente se asocia presupuesto a algo complejo, la realidad es diferente, pues el grado de complejidad no está necesariamente ligado a su efectividad. Sin embargo, esa “visión” de aparente complejidad y poca utilidad, lo ha convertido en algo casi “exclusivo” de las grandes empresas, al ser pocas las pequeñas y medianas empresas que utilizan esta herramienta de planeación.

Por ello, se revisarán a continuación los principales aspectos de los presupuestos desde una óptica de un proyecto de inversión, aunque muchos de los conceptos, fácilmente identificables, pueden ser aplicados a proyectos en operación.

-Presupuesto

Los presupuestos son planes formales escritos en términos monetarios. Determinan la trayectoria futura que se piensa seguir o lograr para algún aspecto del proyecto como pueden ser las ventas, los costos de producción, los gastos de administración y venta, los costos financieros, etc.

Otra forma de definir los presupuestos en el contexto del proyecto de inversión es: hacer la cuantificación monetaria de las operaciones a futuro, teniendo como marco de referencia las premisas establecidas en el estudio de mercado y en el estudio técnico. Persigue el propósito de mostrar una visión objetiva de los movimientos de ingresos y egresos que se generan al realizar la ejecución, puesta en marcha y operación del proyecto.



Tabla 21
Presupuestos para la elaboración de un estudio financiero

Presupuestos	De inversión	<ul style="list-style-type: none">- Fija- Diferida- Circulante o de capital de trabajo
	De ingresos de operación	<ul style="list-style-type: none">- Producto principal- Subproducto- Otros
	De egresos de operación	<ul style="list-style-type: none">- Costo de producción- Gastos de administración- Gastos de ventas- Gastos financieros
	De impuestos y PTU	

Actividad 2.

Foro ¿Cuál es la importancia del análisis e interpretación de Estados Financieros?

En este espacio reflexionarás y discutirás sobre los elementos que componen un estado financiero y la importancia de estos en la práctica administrativa

3.4. Recursos humanos

La administración de recursos humanos es una función operacional relativamente reciente. En México, el profesional de recursos humanos es un administrador localizado en grandes y medianas organizaciones y, excepcionalmente, en microempresas. Sin embargo, la administración de personal es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organismo social.

Si la administración de personal se refiere a la dotación de recursos humanos, la administración de sueldos, la capacitación y desarrollo, la negociación del contrato colectivo, etc., toda persona de cualquier nivel, en cualquier tipo y tamaño de organización, interviene en la administración de personal cuando se planea el uso de recursos humanos, se organiza el trabajo, se dirige o se controla ésta.



Desarrollo funcional de la administración

El desarrollo de las funciones básicas de la administración coincide con el desarrollo industrial de los países.

1. **Producir con eficiencia.** Este fue el primer problema administrativo que en la industria se hizo notorio. Los primeros estudios fueron de Towne y Metcalfe, que aplicaron conceptos de control. Después emergieron F. W. Taylor, los Gilbreth y Gantt, entre otros, conformando un concepto nuevo e integral de la administración. Así nació la administración de la producción.

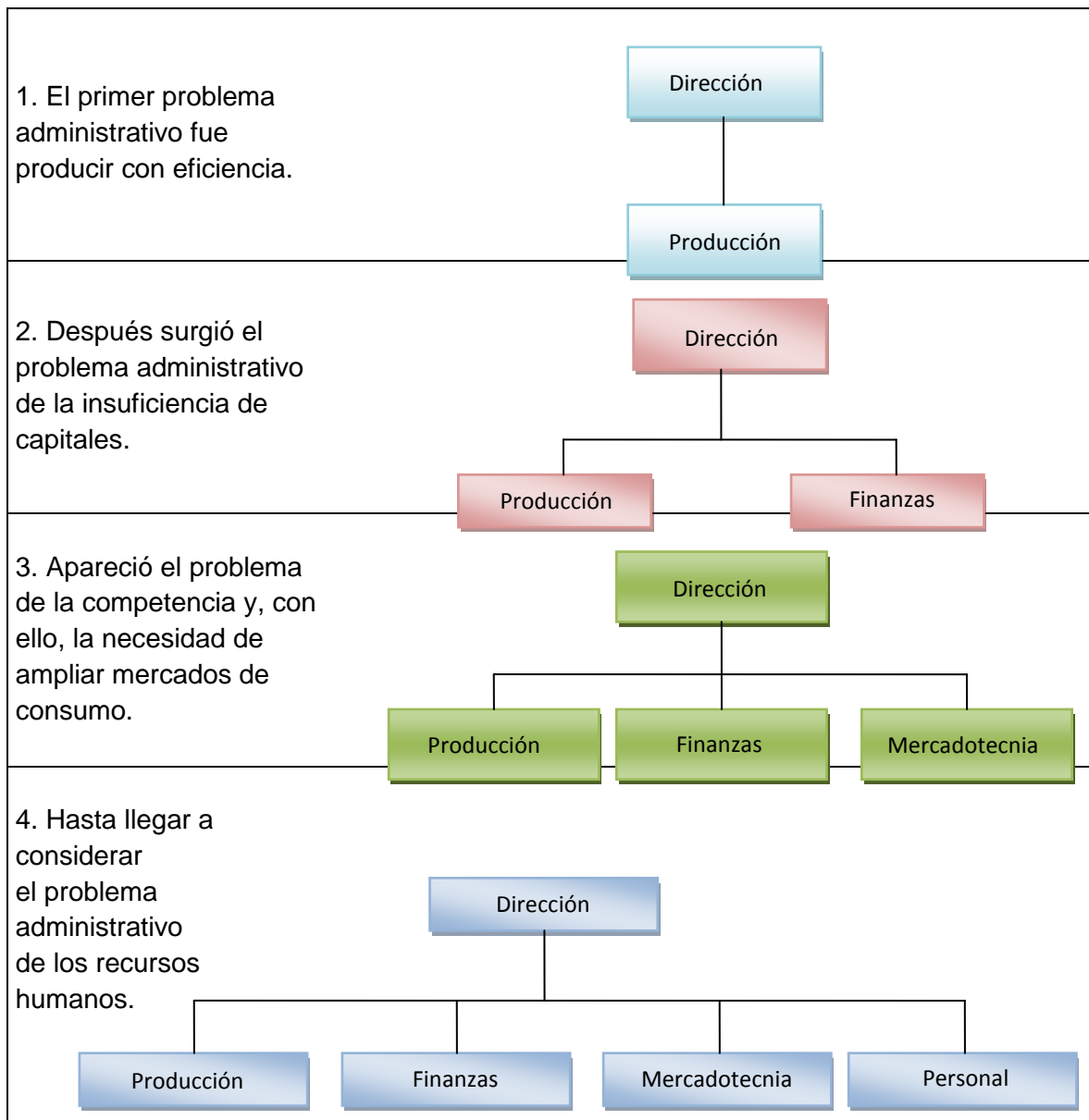
2. **Surgió la insuficiencia de capitales.** Las innovaciones tecnológicas para la producción en masa, requirieron de inversiones en instalaciones, maquinaria y equipos costosos, financiamiento para materias primas y productos terminados y fuerte capital de trabajo. Surgió la administración financiera.

3. **Apareció la competencia.** La necesidad de ampliar los mercados para colocar la producción de gran escala. Se desarrollaron todas las técnicas de comercialización que ocupan desde el almacenamiento y transportación del producto terminado, hasta la adquisición por parte del consumidor. Cobró importancia la administración de la mercadotecnia.

4. **Considerar el problema administrativo de los recursos humanos.** Con el crecimiento de la fuerza de trabajo, la complejidad de puestos de gerentes de área, la aprobación de leyes y reglamentos laborales, el surgimiento de sindicatos, etc. surgió la necesidad de contar con gente profesional especializada en esta rama. Así nació la administración de recursos humanos.



Tabla 22
Desarrollo funcional de la administración





Recursos organizacionales

Las organizaciones para lograr sus objetivos requieren una diversidad de recursos; elementos o medios que administrados correctamente, le permitirán a la organización un rendimiento organizacional eficaz y eficiente.

Estos medios se presentan bajo diferentes características. Por ejemplo: la forma de poder vender eficientemente los bienes o servicios; la oportunidad de poder dar solución a los problemas en el menor tiempo posible; y que la organización logre tener satisfechas las demandas salariales y su personal.

Los recursos organizacionales se clasifican así:

- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Recursos materiales
- Recursos técnicos

Los recursos humanos comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores, como: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actividades, habilidades, etc.

Los recursos humanos son los más importantes, porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Son los únicos recursos vivientes capaces de procesar los otros recursos inertes. Además, constituyen los recursos más complejos de que se dispone en una organización. Los recursos humanos son los únicos recursos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento y solución de problemas administrativos desde el punto de vista del personal. Subraya la efectividad del personal en sus trabajos como clave para el éxito administrativo.

Por ejemplo: “El problema de aumentar las ventas no es el de conseguir pedidos, cambiar cuotas de venta y desarrollar nuevos productos; sino básicamente es: el encontrar, desarrollar y satisfacer a vendedores eficientes, leales y trabajadores”.

Con relativamente poca gente capaz, disponible en el mercado de trabajo, la elevación de los salarios, las solicitudes de nuevas prestaciones, junto con otros desarrollos económicos, el “personal” se ha convertido en uno de los mayores, sino es que el mayor de todos los recursos de un solo costo que utiliza un administrador.



En consecuencia, se deduce que debe alcanzarse el uso óptimo de este recurso con el mínimo de desperdicio de habilidad y talento. El presente y el futuro de una organización depende mucho de lo bien que se administre el recurso humano. La habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo del personal deben elevarse al máximo y lograr todo esto ante un desarrollo económico dramático.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos en cualquier organización (privada o pública) es: “Facilitar el rendimiento organizacional”.

Administración de recursos humanos y rendimiento organizacional

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, dirección, control y coordinación para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que presenta a las personas que colaboran en ella, lograr los objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El objetivo principal de la administración de recursos humanos en cualquier organización es: “facilitar el rendimiento organizacional”. Esto significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que no sólo provocan entusiasmo, sino también que frustran e impacientan, o que satisfacen pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización.

Dotación de personal a la organización

El recurso más importante de las organizaciones es el recurso humano. Por ello, es importante el proceso de dotación de “recursos humanos apropiados”. Este término se refiere a aquellos empleados que realizan una contribución valiosa para el logro de los objetivos organizacionales. Esta contribución desde luego, es el resultado de la productividad de los puestos que tienen asignados. La productividad en las organizaciones se determina por la forma en que los recursos humanos interactúan y se combinan para la utilización de los demás recursos organizacionales.

Hay factores como: antecedentes, edad, experiencia relacionada con el puesto, nivel de educación formal, aptitudes mentales, criterios, etc., que tienen importancia para determinar el grado de idoneidad del individuo, en términos de necesidades de la organización.



Aunque el proceso de dotar los recursos humanos apropiados para la organización es complejo y un tanto subjetivo, para proporcionar exitosamente el personal apropiado a la organización a medida que se abren vacantes, el departamento de personal debe seguir cuatro procesos sucesivos, que son utilizados para cubrir vacantes tanto de personal de confianza como personal sindicalizado. En las microempresas, aun cuando no hay departamento de personal, el proceso para la dotación de personal, la realiza el dueño.

3.4.1. Procesos de reclutamiento y selección

Encontrar nuevos empleados para la organización es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos de personal. En ocasiones la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación, debido a los planes detallados de recursos humanos. Otras veces el departamento de personal se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible. En cualquiera de estos casos, encontrar solicitudes competentes es una actividad crucial.

Requisitos previos al proceso de reclutamiento

Por lo general, el proceso de reclutamiento y de selección comienza cuando existe el puesto vacante, ya sea de nueva creación o, bien, resultado de alguna promoción interna. Para cubrir adecuadamente esa vacante, deben existir previamente ciertos requisitos traducidos en lineamientos, políticas que deben seguirse durante el proceso de dotación de personal. Estos requisitos previos tienen como objetivo principal, orientar al responsable de esta función sobre el tipo de conducta que debe adoptar al respecto.

Los requisitos previos son los siguientes:

- a) La requisición o solicitud al departamento de personal.
- b) Política de personal.
- c) Análisis de puestos.

a) Requisición al departamento de personal

Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. La requisición de personal, la envía el departamento solicitante al jefe de departamento de Recursos Humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas, se le suministre del personal necesario.

b) Políticas de personal



Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar la acción administrativa en direcciones especificadas. Cuando no existen políticas a seguir, la gente estará expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar, las políticas deben ser por escrito, claras y precisas.

Las “políticas de personal” tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal competente y al establecimiento de una guía adecuada para las acciones. Por ejemplo: edad mínima y máxima, preparación indispensable, incentivos y premios, pensiones, servicios o cualquier otra orientación al respecto.

c) Análisis de puestos

Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto por cubrir. Sólo después de que esta comprensión se ha alcanzado, podrá ser reducido en forma inteligente el número de empleados potenciales. El “análisis de puestos” es una técnica que se usa comúnmente para obtener una comprensión de un puesto.

Básicamente, el análisis de puestos es un procedimiento que tiene como finalidad determinar: 1) Qué actividad aplica un puesto y 2) qué tipo de individuo deberá ser contratado para ejecutar el trabajo.

El reclutamiento de personal

El reclutamiento es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización una vez que se ha abierto una vacante.

Definición de reclutamiento

- Es un proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa de mayor número de solicitudes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos.
- Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos, dentro de la organización.

Práctica del reclutamiento. El reclutamiento se practica de manera directa e indirecta. Es “directa” cuando la empresa realiza el reclutamiento por su propia cuenta, es decir, los candidatos van a la organización para hacer sus trámites. Es “indirecta”, cuando la empresa acude a alguna oficina de colocación, para que ésta le proporcione el personal ya seleccionado.

Limitaciones del reclutamiento

Un buen reclutador debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de reclutamiento. Estas limitaciones son **impuestas por la organización, el reclutador y el**



medio externo. Aunque la importancia de los mismos puede variar de una situación a otra, las restricciones más comunes son:

- Políticas de personal
- Planeación del personal
- Hábitos del reclutador
- Requisitos de puestos
- Condiciones ambientales

-Políticas de personal. Son una fuente poderosa de restricciones. Estas políticas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones y otros aspectos que no están relacionados con el reclutamiento. A continuación, se enumera algunas políticas que pueden afectar el reclutamiento:

- o Políticas de ascensos.
- o Políticas de posición de empleo.
- o Políticas de remuneración.
- o Políticas de contratación.

-Planeación de personal. Es otra limitación que los reclutadores deben considerar. Por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan indica los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento interno. Este plan ayuda a los reclutadores porque resumen las necesidades futuras. Esta previsión puede producir economías de reclutamiento.

-Hábitos del reclutador. El éxito logrado en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos. En sí, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo, los reclutadores también pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces.

-Condiciones ambientales. Condiciones como los cambios en el mercado de trabajo, en la tecnología, los desafíos económicos, demográficos, culturales, desafíos del gobierno, influyen poderosamente.

-Requisitos de puestos. Es importante considerar los requisitos para un puesto sin restricciones, por ejemplo, los trabajadores muy especializados. Los reclutadores descubren las exigencias de un puesto debido a los comentarios del jefe del departamento que hace la petición y la información para el análisis de puestos. Esta última resulta muy útil, porque revela las características importantes del puesto y los solicitantes. El conocimiento de los requisitos de un puesto, le permite al reclutador escoger el mejor método para encontrar candidatos, dadas las limitaciones bajo las cuales debe funcionar.



Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento no es simple, en él se distinguen dos fases importantes, que son:

- a) Fuentes de reclutamiento
- b) Medios de reclutamiento

a) Fuentes de reclutamiento

El problema básico de la organización es diagnosticar las fuentes que proporcionan recursos humanos localizados en el mercado de trabajo que le interesen específicamente y concentrar en ellas sus esfuerzos de reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento: “Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios”. Una de las fases más importantes del reclutamiento es **la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como fuentes de candidato que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.** Las fuentes de reclutamiento se dividen en fuentes internas y fuentes externas.

Fuentes internas

Son las oportunidades que se presentan, para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- Los trabajadores de la propia organización.
- Contactos con sindicatos.
- Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores. Ésta es una fuente común de reclutamiento en algunas microempresas, sin embargo, la facilidad que implica, puede convertirse en un problema si no hay políticas adecuadas y se verifican referencias por otros medios.

Utilizar fuentes de reclutamiento internas representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes. La organización somete a concurso promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una capacitación directa, a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse.

Fuentes externas

Son aquellos lugares de contacto indirecto, donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:

- Bolsas de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones.
- Oficinas de colocación.
- Otros empleos.



- Por el público en general, el que transita en la zona.

b) Medios de reclutamiento

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación al mercado de trabajo: exige información y persuasión.

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizarán para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y, así, atraerlos hacia la organización.

Los medios de comunicación que se usan ordinariamente, dentro del reclutamiento de recursos humanos son:

- La requisición de personal al sindicato (cuando el procedimiento sea ése).
- La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- La carta y el teléfono.
- El periódico.
- Anuncios o mantas fuera de la empresa.
- La radio y la televisión.
- Los folletos y boletines.

Proceso de selección

La selección de personal es un subproducto importante del más amplio proceso de dotación. Una vez que se integran un grupo de solicitantes adecuados, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación.

Si el proceso de reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento de entradas (consumos) y, por tanto, una actividad **positiva de invitación**; el proceso de selección es una actividad de escoger, de opción, de decisión, de filtración de entrada (insumos) y de calificación.

En sí, la tarea de reclutamiento es entrar y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el puesto vacante; mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al puesto vacante.

Definición de selección:

- Es un proceso para determinar cuáles dentro de todos los solicitantes son los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.



- Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que se debería contratar.

El proceso de selección se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación. Las etapas intermedias de selección de personal hacen coincidir las necesidades de empleo de los candidatos con la organización.

En muchos departamentos de personal, el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de **función de empleo**, cuando la empresa es mediana. En empresas grandes, estas funciones se separan asignando un responsable para cada función.

La selección de personal intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación de la gente al puesto.
- b) La eficiencia de la gente en el puesto.

Estos principios deben ser aplicados y verificados aún más en las microempresas, ya que por el reducido número de personal, la falla de alguno de sus integrantes, conlleva perjuicios más graves que en empresas de mayor tamaño.

Todo criterio de selección se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es dar mayor objetividad y precisión de la selección para desempeñarlo.

Entrada para el proceso de selección de personal

Los gerentes de personal utilizan el proceso de selección para captar nuevo personal. Este proceso se fundamenta en tres entradas útiles.

La **planeación de personal** indica a los gerentes de personal, qué vacantes tienen posibilidad de presentarse. Los planes permiten que la selección se lleve a cabo de manera lógica y eficaz. La información para el **análisis de puestos** proporciona descripciones de las tareas, especificaciones humanas y normas de desempeño que requiere cada puesto. Finalmente se requieren **candidatos**, para que el gerente de personal tenga un grupo de personas entre las cuales escoger.

Limitaciones de la selección

El encargado de la función de selección debe ser sensible a las limitaciones que recaen sobre el proceso de selección. Tales limitaciones son impuestas por la organización, el seleccionador y el medio ambiente externo. Para triunfar los seleccionadores deben satisfacer los desafíos siguientes:

- De la organización.



- De la ética.
- De la oferta.

-De la organización. El proceso de selección es un medio que le permite a la organización **integrar personal eficiente** para lograr sus objetivos. Desde luego, la organización impone restricciones, como presupuestos, políticas y normas, que pueden ser obstáculos para el proceso de selección.

-De la ética. Ya que los especialistas en administración de personal influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, éstas se ven influenciadas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación, los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.

-De la oferta. Es necesario tener un grupo grande y apropiado de personas entre las cuales escoger a los candidatos. Sin embargo, algunos puestos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante. Los puestos con sueldos y salarios bajos, los puestos muy especializados son ejemplo de puestos con pocas razones de selección. Una **razón de selección** es la relación entre la cantidad de candidatos y la cantidad total de solicitantes disponibles. Una razón grande es de 1.25, una pequeña de 1.2. Una razón de selección baja, significa que hay menos solicitantes entre los cuales escoger. Además, en muchos casos, una razón de selección pequeña significa candidatos de baja calidad. La razón se calcula así:

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{Cantidad de candidatos contratados}}{\text{Cantidad total de solicitantes}}$$

El proceso de selección es vital para la administración de personal. La planeación de recursos humanos, el análisis de puestos y el reclutamiento se realizan básicamente como apoyo para seleccionar personal. Si este proceso se realiza de manera inadecuada, los esfuerzos anteriores serán desperdiciados. Una mala selección de personal provoca que el departamento de personal no alcance sus objetivos.

Objetivos del proceso de selección. No es exagerado indicar que la selección de personal es crucial para el éxito de la administración de personal e incluso para el de la organización. Se distinguen como objetivos del proceso de selección de personal los siguientes:



- Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.
- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.

Estos objetivos benefician a la organización con una menor rotación de personal, menos ausentismos y un estado de ánimo más alto, a la vez que la persona deriva a mayor satisfacción en el trabajo.

El proceso de selección es una serie de etapas que deben superar los candidatos. Dichas etapas varían de una organización a otra, debido a las diferentes maneras de pensar en cuanto a la selección de personal. A veces el proceso es simple y eficaz, sobre todo cuando se escoge a empleados de la organización para cubrir las vacantes.

En otras ocasiones algunas organizaciones utilizan un proceso complejo y costoso. El mejor enfoque para una situación dada depende de los costos directos e indirectos.

Para lograr este objetivo, el departamento de personal utiliza una secuencia de etapas.

- **Recepción de solicitantes.** La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo. La manera en que se maneje esta recepción inicial es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen de la organización.
- **Entrevista preliminar.** Es un procedimiento que sirve para dar mayor importancia a las relaciones públicas. También ayuda al departamento de personal a excluir a las personas claramente inadecuadas y obtener información básica sobre los candidatos potenciales.
- **Formas de solicitud.** Consiste en estudiar las solicitudes, las hojas de datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad y otras fuentes, para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona. En esta etapa se deben seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historia de salarios.
- **Pruebas de empleo.** Son útiles para obtener información relativamente objetiva, que se puede comparar con la de otros candidatos y los trabajadores actuales. Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los requisitos del puesto.



- **Entrevistas.** Se utiliza para eliminar a solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de selección.
- **Investigación de la historia anterior.** Esto se suele hacer para obtener una evaluación más objetiva de la persona. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. Tal verificación abarca tres categorías de referencias: personales, académicas y empleos anteriores.
- **Selección preliminar en el departamento de personal.** En el caso de la selección, toda la información de pruebas de empleo, de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores, se utiliza para saber si la persona es la mejor y más apta para el puesto, llegando a una selección preliminar.
- **Selección final por el supervisor.** Se acostumbra que el jefe que tiene un puesto vacante en su departamento, entrevista a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recursos humanos.
- **Examen médico.** Después de que el candidato a empleado ha pasado las etapas anteriores, muchas organizaciones requieren de un examen médico, el cual se realiza no sólo para determinar la elegibilidad del solicitante, para seguro de vida del grupo, de salud y de invalidez, sino también para determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

El resultado final del proceso de selección son las personas a las que se contrata.

3.4.2. Proceso de contratación e inducción

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas y exámenes médicos), el candidato puede ser contratado. Muchas veces dicho proceso de selección incluye la compilación de un índice compuesto de evaluación en que se basa la decisión de contratación final.

La selección y la contratación de personal se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que una empresa por lo regular no contrata a una persona, antes de considerar al puesto que va a ocupar mediante la selección.



La selección describe el enfoque de contratación de personal a todos los niveles de la organización. La contratación se debe considerar un proceso continuo en vez de una actitud aislada.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas: **contratación individual y contratación colectiva.**

El proceso de contratación

El proceso de contratación incluye una serie de etapas, que consideran disposiciones legales a la decisión de contratar personal para la organización.

a) Contratación individual

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo define lo que se entiende por relación de trabajo, como: “la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”.

Por otro lado, el contrato individual de trabajo, se define como: “aquél por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

El trabajador

El art. 8 de la Ley Federal del Trabajo define al trabajador como: “La persona física que presta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

Se deduce de la definición que se trata de un trabajo personal, individual y subordinado. Esto es que los servicios no se pueden dar a través de algún representante o comisionado, que implica la obligación de ser el individuo el que debe hacer esas labores, y que tales labores se ejecutarán bajo la subordinación a un patrón.



El patrón

El artículo 10 de la Ley Federal del Trabajo define al patrón como “la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores”.

El patrón puede ser **persona física o moral**. Es persona física, el patrón que está representado por un individuo y es persona moral, el patrón que está representado por una sociedad. La formación de la persona moral es muy variada y obedece a toda una reglamentación jurídica.

b) Contratación colectiva

El artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo define al contrato colectivo de trabajo como: “El convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”.

Es importante destacar que el contrato colectivo de trabajo tiene como propósito: fijar las condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la **relación laboral**, concluyendo que el trabajador perteneciente a una asociación de trabajadores, aún disfrutando de los beneficios que aporta el contrato colectivo de trabajo, está amparado por un contrato individual de trabajo. El contrato colectivo de trabajo es el medio por el cual los beneficios para el trabajador tienden a crecer superando lo establecido por la ley.

c) Requisitos del contrato colectivo de trabajo

De forma. Estos deben celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad; debe elaborarse por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra, a la junta local de conciliación y arbitraje. El contrato surtirá efectos a partir del momento de fecha de presentación, salvo que las partes hayan convenido fechas diferentes.

De fondo. Se consideran requisitos de fondo los siguientes:

- Los nombres y domicilios de los contratantes.
- Las empresas y establecimientos que abarque.
- Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- Las jornadas de trabajo.
- Los días de descanso y vacaciones.
- El monto de los salarios.
- Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.



- Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse conforme a la ley.
- Las demás estipulaciones que convengan las partes.

d) Requisitar el expediente del trabajador

La función de requisitar el expediente del trabajador es un medio de control de personal. Esta fase informará al jefe de personal, si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y además, si todo se realizó como se planeó.

Los elementos de control que contiene el expediente son los documentos que han acumulado el trabajador durante el proceso de selección y, además, los instrumentos que debe proporcionar como complemento de la amplia información requerida por el departamento de personal. Dentro de estos documentos están:

- La solicitud de empleo.
- Los comprobantes de la entrevista, de las pruebas, los documentos comprobatorios, así como los resultados del examen médico.
- Documentos como acta de matrimonio, de nacimiento, certificados de estudios realizados y de antecedentes penales.

Proceso de inducción

Las experiencias iniciales que vive un trabajador en la organización, van a influir en su rendimiento y adaptación; de ahí la importancia del proceso de inducción.



Definición de Inducción:

- El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto.
- Se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

Objetivos de la Inducción

El proceso de inducción tiene diversos objetivos, entre los más sobresalientes están los siguientes:

- Ayudar a los nuevos empleados a la organización, a conocerse y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Ayudar a los nuevos trabajadores a introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

El proceso de inducción es necesario, porque el trabajador debe ser adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo ambiente de trabajo.

El proceso de Inducción

a) Introducción al departamento de personal

Aparte de la ayuda técnica que se le puede dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos, darle información sobre aspectos generales, tales como:

- Historia de la organización.
- Políticas generales de personal.
- Indicciones sobre disciplina.
- Prestaciones a las que tiene derecho.



b) Introducción al puesto

Otra etapa del proceso de inducción es la referente a la introducción al puesto a desempeñar, la cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado.

La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- El jefe inmediato a su vez, debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- El jefe explicará en que consistirá su trabajo, para ello se auxiliara de la “descripción del puesto”, entregándole una copia para hacer que lo lea con detalle.
- Debe mostrarle los sitios generales como son: lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etc.

La inducción en cualquiera de sus formas no implica gran costo y, en cambio, si proporciona un beneficio al trabajador y, por tanto, a la organización.

La inducción es importante tanto en la micro como en la pequeña, mediana y gran empresa. Cuanto más grande sea la empresa, será necesario utilizar más instrumentos de inducción.



3.4.3. Capacitación y desarrollo

Acrescentar la destreza y la habilidad de los empleados de una organización comprende el área general de capacitación de personal, así como también el uso adecuado de promociones, transferencias y separaciones. En la década actual, la capacitación juega un papel muy importante, ya que por la dinámica de las empresas, se intensifica su actividad hacia la exportación. Aunque tradicionalmente la capacitación y el desarrollo del personal es responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, debe ser de gran importancia para todo jefe inmediato.

Definición de capacitación

El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado, a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidades, para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.

Objetivos de la capacitación:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilitar la supervisión del personal.
- Promover ascensos sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización y de la comunidad interna.



3.4.4. Motivación

Frederick Herzberg en la década de los años 60 desarrolla su teoría de "higiene" y propone una teoría de motivación que considera dos factores. Uno de ellos resulta de la condición del hombre de ser un ente biológico, que lo hace tratar de evitar las situaciones desagradables del ambiente; se llaman factores "higiénicos" o de "mantenimiento", su presencia no es factor de motivación, pero su ausencia causa insatisfacción. Son factores preventivos y ambientales. En este grupo estarían las normas y políticas de la empresa, el estilo de supervisión, las condiciones físicas y ambientales del sitio de trabajo, el salario, el rango, la posición, la vida personal, las relaciones interpersonales y la estabilidad en el trabajo.

El otro factor resulta de su condición de ser humano con capacidad para pensar, razonar, aprender y crear. Éstas son las necesidades que lo hacen crecer y desarrollarse mentalmente y que impulsan al individuo a querer llegar a niveles superiores de creatividad, de producción y de rendimiento. Este grupo ofrece un sentido real de satisfacción y constituye, por tanto, el elemento activo de la motivación. Aquí estaría la oportunidad de lograr los objetivos y conocer sus resultados, el reconocimiento y estímulo por las metas alcanzadas, el enriquecimiento del trabajo a través de tareas atrayentes, interesantes y retadoras, el desarrollo del poder creador y de la innovación, el sentido amplio de la responsabilidad, las oportunidades de ascensos, la posibilidad de avance y capacitación. Este segundo grupo permitirá autorrealización y desarrollo de los individuos a través de la empresa.

David McClelland (*Motivación para el logro*) ha estado últimamente endosando el tema de la motivación, analizando las fantasías, los sueños del hombre, como aquellas posibilidades que lo van llevando a moldear su propio destino, e indica que las personas que están motivadas a lograr y realizar cosas tienen aproximadamente el mismo patrón de pensamiento. Un motivo humano específico es la necesidad del éxito que impulsa al hombre a aceptar nuevas ideas y ensayar nuevos métodos, que los lleva a mirar hacia el futuro y a preocuparse más por la planeación, la organización y la eficiencia.

H. Maslow, en su libro *Motivación y personalidad*, aparecido en 1954, sostiene que las necesidades de los individuos se desarrollan en una secuencia, desde deseos "más bajos" hasta deseos "superiores" y dedujo que las necesidades satisfechas no crean motivación, y que las necesidades "más bajas" deben satisfacerse antes de que puedan surgir las "superiores".



LA DIRECCION COMO MOTOR DEL DESARROLLO HUMANO

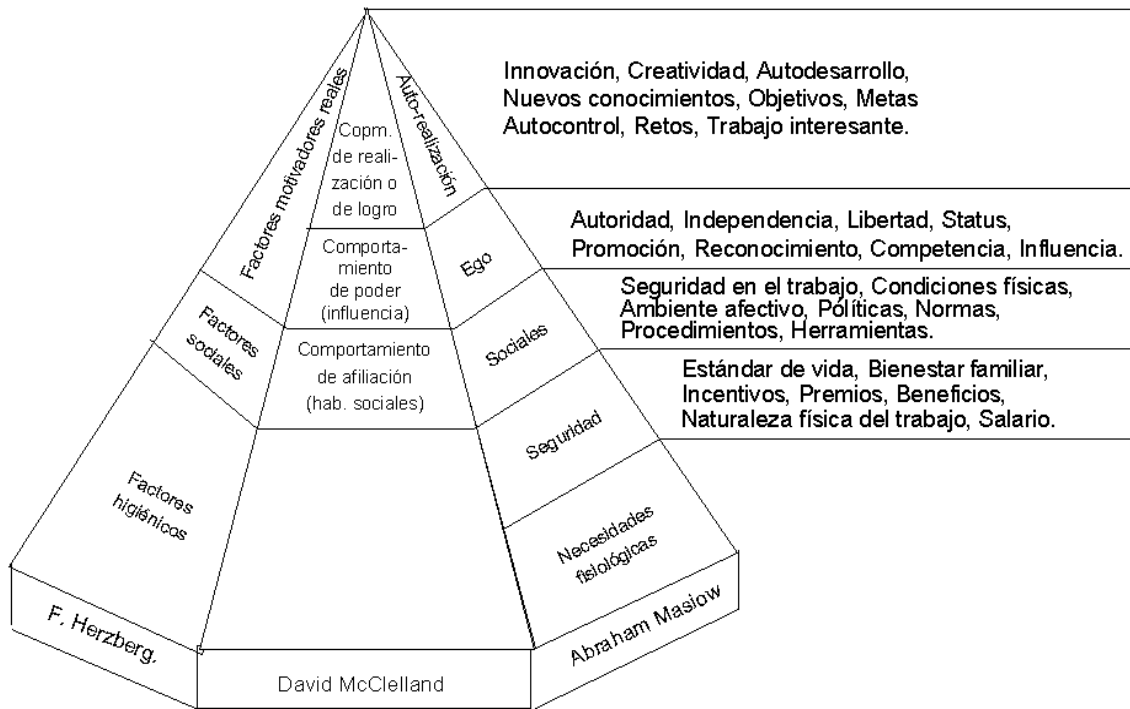


Figura 24

Actividad 3.

Foro. Recursos Humanos

¿Consideras que los recursos humanos son los más importantes para la organización? ¿Por qué?

Discutirás porque los recursos humanos son trascendentes en una organización y con ella el trabajo que se tiene que desarrollar por parte de la empresa para ser productivos.



3.5. Dirección General

Aun cuando las actividades de la Dirección General suelen ser muy complejas, hay algunas que pueden considerarse muy importantes como:

- Generar riqueza.
- Incrementar el valor de la organización.
- Mantener un equilibrio dinámico entre todas las variables que afectan a la organización.
- Mantener una imagen de la organización adecuada.
- La toma de decisiones.

Los cuatro elementos fundamentales que entran en juego en el proceso de toma de decisiones son:

1. La información.
2. El conocimiento y las herramientas.
3. La experiencia.
4. El sentido común.

La información puede definirse como el conjunto de datos procesados que permiten reducir la incertidumbre. Esto es, en cualquier situación, referida a la empresa o a cualquier área de la vida humana, cuando tenemos que decidir hacer algo, en la medida que estemos mejor informados, la decisión será tomada con menor presión y temor. Tenemos menor incertidumbre de realizar algo, si sabemos qué se espera que ocurra con esa acción. Por ejemplo, alguien que tiene mucho tiempo manejando un automóvil, sabe que esperar de su unidad al pisar el pedal del freno, pero si lo ponemos a manejar un montacargas que no conoce, ni ha manejado, el grado de incertidumbre será muy elevado por el temor natural a no saber que esperar al mover los controles.

Aquí es importante precisar que no debemos confundir los datos con la información procesada. Siguiendo con el ejemplo anterior, si le damos el nombre de cada pedal, palanca e instrumentos del montacargas, no nos garantiza que se podrá manejar correctamente el mismo.



Debemos completar el proceso de la información:



Aplicado al ejemplo, una persona requiere saber todos los datos del montacargas, adueñarse de los mismos, aprendiéndolos y aprehendiéndolos.

Digeridos por la mente humana, los datos llegan a ser información –los mensajes que cambian la manera en que nosotros pensamos sobre algo–.

El conocimiento es un paso más adelante: las herramientas mentales que dan sentido a las cosas, un evolucionado conjunto de creencias sobre algo.

El conocimiento es lo que hace el valor de la información. Es lo que el gurú de la administración Peter Drucker llama "el único recurso significativo de hoy."

Las computadoras, el software que corre sobre ellas y las redes que los conectan son únicamente instrumentos que permiten procesar la información; es decir, nos dan información procesada, no nos dan conocimiento, pero son medios importantes para facilitar los procesos de información en la toma de decisiones.

La experiencia constituye el cúmulo de vivencias asimiladas de una persona, cuando aprendemos a no tropezarnos con las mismas piedras, que debemos diferenciar del concepto de antigüedad, ya que una persona puede acumular mucha antigüedad y aún así tener poca experiencia.

El buen consultor reconoce que el empresario tiene la experiencia acumulada suficiente en el manejo de su negocio y es quien mejor lo conoce.

Finalmente, el último elemento y no por eso el menos importante, es **el sentido común**, que sobre todo en los negocios suele ser el menos común de los sentidos que aplicamos. La aplicación de este sentido común está relacionada con un proceso lógico de deducción e inducción a partir de cierta información disponible.



Actividad 4.

Foro. Toma de decisiones en la Dirección general.

¿Cómo afecta la toma de decisiones de la Dirección General en la empresa?, Pregunta que dará inicio a la discusión sobre la importancia en la toma de decisiones y reflexiones el importante papel de ellas en la dirección general.

3.6. Otras áreas auxiliares

Dependiendo de la organización, existen otras áreas auxiliares como:

- **Área de Asuntos Legales:** Generalmente es un bufete de abogados especialista que se encarga de resolver toda clase de asuntos jurídicos que se presenten, va desde propiedad industrial hasta demandas laborales–sindicales.
- **Área de Investigación y Desarrollo:** Son los encargados de mantener a la organización en la vanguardia del conocimiento técnico –desafortunadamente en México muy pocas empresas hacen investigación aplicada–.
- **Área de Ingeniería y Diseño:** Se aplica directamente el conocimiento técnico a productos, servicios y procesos de toda la organización.
- **Área de Calidad:** Fundamentalmente se encarga de verificar que todas las áreas cumplan con las especificaciones, métodos, procedimientos, etc. planteados por las áreas de Ingeniería y Diseño.
- **Área de Sistemas y aplicación de Tecnología de la Información:** Son los encargados de mantener en correcta operación los sistemas computarizados de la organización.

La existencia o no existencia de las diversas áreas funcionales (**estructura**) en todas las organizaciones depende de las estrategias de empresa (**estrategia**) que se apliquen en la organización y varían en el tiempo, nunca deben considerarse fijas o definitivas por más que lo pudieran parecer.



Actividad 5. Áreas Funcionales

A través de esta actividad, realizarás un cuadro sinóptico en el cual tendrás que reflejar las áreas funcionales, seleccionarás una y aplicarás el proceso administrativo para su desarrollo.

Autoevaluación. “Juguetito Mágico”

En esta autoevaluación, ubicaras las áreas funcionales que se desarrollan en toda empresa.

Evidencia de aprendizaje. Las áreas funcionales de una empresa

En esta evidencia para el cierre de tu unidad y asignatura, identificarás las áreas funcionales que consideras constituyen tu empresa.

Fuentes de consulta

- Arias, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Brown, J. (2005). *La Psicología Social en la Industria*. México: Breviarios Fondo de Cultura Económica.
- Castañeda, L. (2001). *Cómo destruir una empresa en 12 meses o antes*. México: Editorial Panorama.
- Chase, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Cunningham, W. (1991). *Introducción a la Administración*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Gareth, R. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. (2009). *Administración basada en competencias*. México: Cengage Learning.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Horton, M. (2010). *Apuntes para la clase Pre-requisitos Administración Básica* (Maestría en Administración de Organizaciones). Acapulco, México: Universidad Americana de Acapulco.



- Koontz, H. y O'Donell, C. (1973). *Curso de Administración Moderna*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y O'Donell, C. (2009). *Administración* (13a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Münch, L. (2005). *Administración y Estilos de Gestión*. México: Trillas.
- Münch, L. (2005). *Evaluación y Control de Gestión*, México: Trillas.
- Münch, L. (2006). *Liderazgo y Dirección*. México: Trillas.
- Münch, L. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Stanton, W. (1992). *Fundamentos de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.

Artículo

- Mackenzie, R. (1969, noviembre-diciembre). The Management Process in 3-D. *Harvard Business Review*.