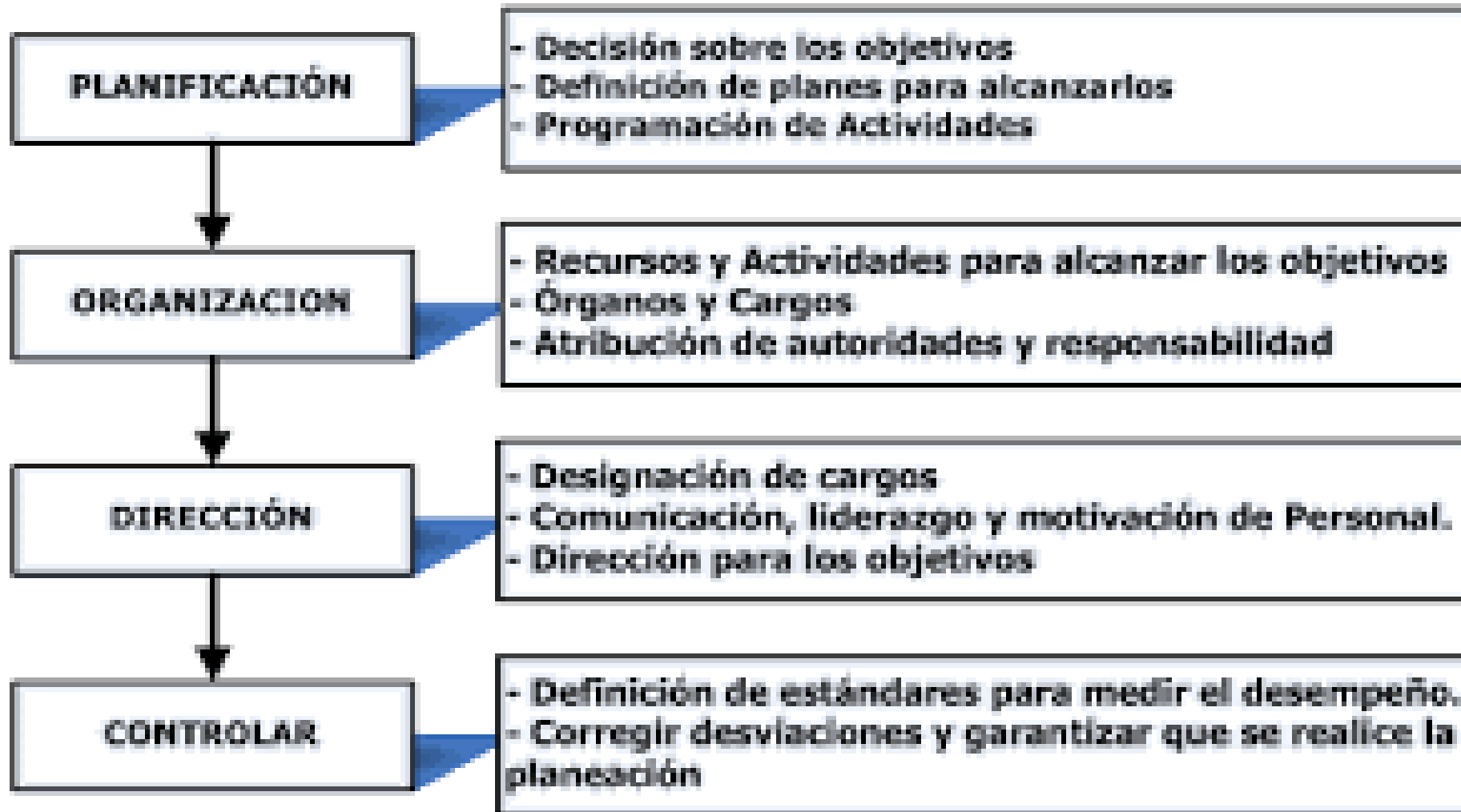


## *El proceso administrativo*



## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación



## Tipos de planes



La planeación se realiza mediante distintos tipos de planes y lo habitual es usar más uno, pues cada uno de ellos abarca diferentes grados de complejidad y de detalle, lo cual permite que se complementen entre sí. Entre los diversos tipos de planes se destacan: misión, visión, MEGA, objetivos, y metas, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



## **Visión y misión**

La necesidad de crear una visión del futuro es central al concepto de planeación estratégica. Al crear la visión del futuro no se debe pensar en los productos y servicios a ser suministrados sino en las necesidades a satisfacer por la organización.

Para definir la visión de la organización es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se define, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



Es importante que fijemos una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección. La visión del futuro estado de la organización provee la dirección en la cual la misma debe moverse. La creación de una visión es más que un intento de anticipar el futuro y prepararse de acuerdo con el mismo. Implica la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y modificados en función de lo que hacemos hoy.

La visión de la organización indica cual es la meta que la organización persigue a largo plazo, incluyendo la forma en que ésta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y en el futuro. La misión de una organización, es una breve y clara declaración de la razón de existir de la organización, los propósitos o funciones que la misma desea cumplir, su principal base de clientes y los principales métodos a través de los cuales la misma intenta lograr sus propósitos.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---

En la misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido.

La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser. La misión de una organización provee el contexto para la formulación de las líneas específicas a través de las cuales la organización desarrollará su actividad. El propósito básico de tener tal declaración de misión es aportar una claridad de enfoque a los miembros de la organización que les permita comprender como lo que ellos hagan está ligado a un propósito mayor. Por tanto, la misión debe poner el foco en lo interno de la organización y no en lo externo.

La misión debe ser congruente con los valores deseados por la organización. Se refiere a la razón de ser de la organización y especifica el papel funcional que la misma va a jugar en su entorno. Debe indicar claramente el alcance y la dirección de las actividades de la organización y, en la medida de lo posible, debe proveer un modelo para la toma de decisiones de la gente a todos los niveles en la organización.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



Una eficaz declaración de misión evitará que los empleados desarrollen y propongan muchos planes y proyectos que no serán aceptados por la dirección superior, porque ellos se darán cuenta que los mismos no están comprendidos en el alcance de la declaración de misión.

Para formular la misión de una organización deben responderse cuatro preguntas:

1. ¿Qué función(es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién(es) la organización desempeña esta(s) función(es)?
3. ¿Cómo se desempeña la organización en el desarrollo de esta(s) función(es)?
4. ¿Por qué existe la organización?

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



#### Objetivos y metas

La misión de la empresa debe convertirse en objetivos y metas detalladas de apoyo para cada nivel gerencial, pues cada gerente debe tener objetivos y la obligación de alcanzarlos.

¿Para qué sirve un objetivo?

- a. Para formular con concreción y objetividad los resultados deseados.
- b. Para planificar las acciones.
- c. Para orientar los procesos.
- d. Para medir o valorar los resultados.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

¿Cómo se formula un objetivo?

Los objetivos se redactan empezando con un verbo en infinitivo

Tipos de objetivos	Ejemplos
De conocimientos	Analizar, conocer, describir, enumerar, explicar, recordar, <del>relacionar, resumir, etc.</del>
De habilidades	Aplicar, construir, demostrar, elaborar, experimentar, hacer funcionar, manejar, usar, utilizar, <del>planificar, etc.</del>
De actitudes	Aceptar, apreciar, comportarse, preferir, respetar, sentir, tolerar, <del>valorar, etc.</del>



## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



A los objetivos que cumplen con un conjunto de características se les llama objetivos EMARC, que es un acrónimo sencillo de recordar: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Correctos en el tiempo.

#### **Específico**

Esto es primordial y se acostumbra que sea la primera característica de nuestros objetivos. Un objetivo vago lleva a un resultado vago. ¿Qué se quiere hacer, qué se quiere conseguir? Un objetivo es específico cuando cualquier elemento de la organización pueda entenderlo cuando se le explique. La definición del objetivo ha de ser positiva, no negativa, es decir, un objetivo no debe ser „no quiero ahogarme al hacer ejercicio“, sino su contrapartida positiva „quiero poder subir las escaleras de casa en un minuto sin ahogarme“.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



#### **Medible**

El objetivo ha de ser algo concreto, bien definido, que se pueda comprobar. Por ejemplo, „ser rico“ no es nada medible, sí lo es „ganar 10 mil pesos mensuales“ o „comprar un coche deportivo“. De la misma forma, el objetivo no puede ser „ser más feliz“ porque no se puede medir; se tiene que establecer algo que haga feliz a las personas, como por ejemplo, “pasar más tiempo con la familia o delegar más tareas en el trabajo, para liberarse del estrés”.

#### **Alcanzable**

Un objetivo puede ser alcanzable o no por varias razones. Se pueden conseguir todo lo que uno se desee, siempre y cuando uno sea creativo, se dedique esfuerzo y dependa de uno. Pero hay que estar seguro de que todo esto se cumpla. A veces deseamos cosas que realmente no sólo dependen de nosotros. Hacer una barbacoa mañana puede ser cosa nuestra, pero hacer una barbacoa bajo el sol no lo es: ¿en qué porcentaje dependemos del tiempo atmosférico para conseguirlo?

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



#### **Relevante**

¿Es este objetivo para nosotros? Hay que preguntarse si esto es algo que nosotros queremos, o nos han convencido de que es lo que queremos. Hay que valorar si lo que vamos a conseguir nos compensa lo que vamos a perder porque, es importante saber, que cuando haces un cambio ganas algo pero también pierdes algo.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



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

Los planes en cuanto a periodo establecido pueden clasificarse en:

- **CORTO PLAZO:** Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año y pueden ser:
  - **Inmediatos:** Aquellos que se establecen hasta seis meses.
  - **Mediatos:** Aquellos que se establecen mayores de seis meses.
- **MEDIANO PLAZO.** Su delimitación es por un periodo de uno a tres años
- **LARGO PLAZO:** Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

### Relación entre objetivos y jerarquía organizacional



## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



#### **Políticas**

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



#### Estrategias

Durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa.

Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



#### **Programas**

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado. Pueden ser tan importantes como el programa de una aerolínea para adquirir una flotilla de jets con valor de 400 millones de dólares, o un programa de cinco años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores; o tan secundarios como un programa formulado por un supervisor para mejorar la moral de los trabajadores del departamento de fabricación de partes en una compañía de maquinaria agrícola.



## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

---



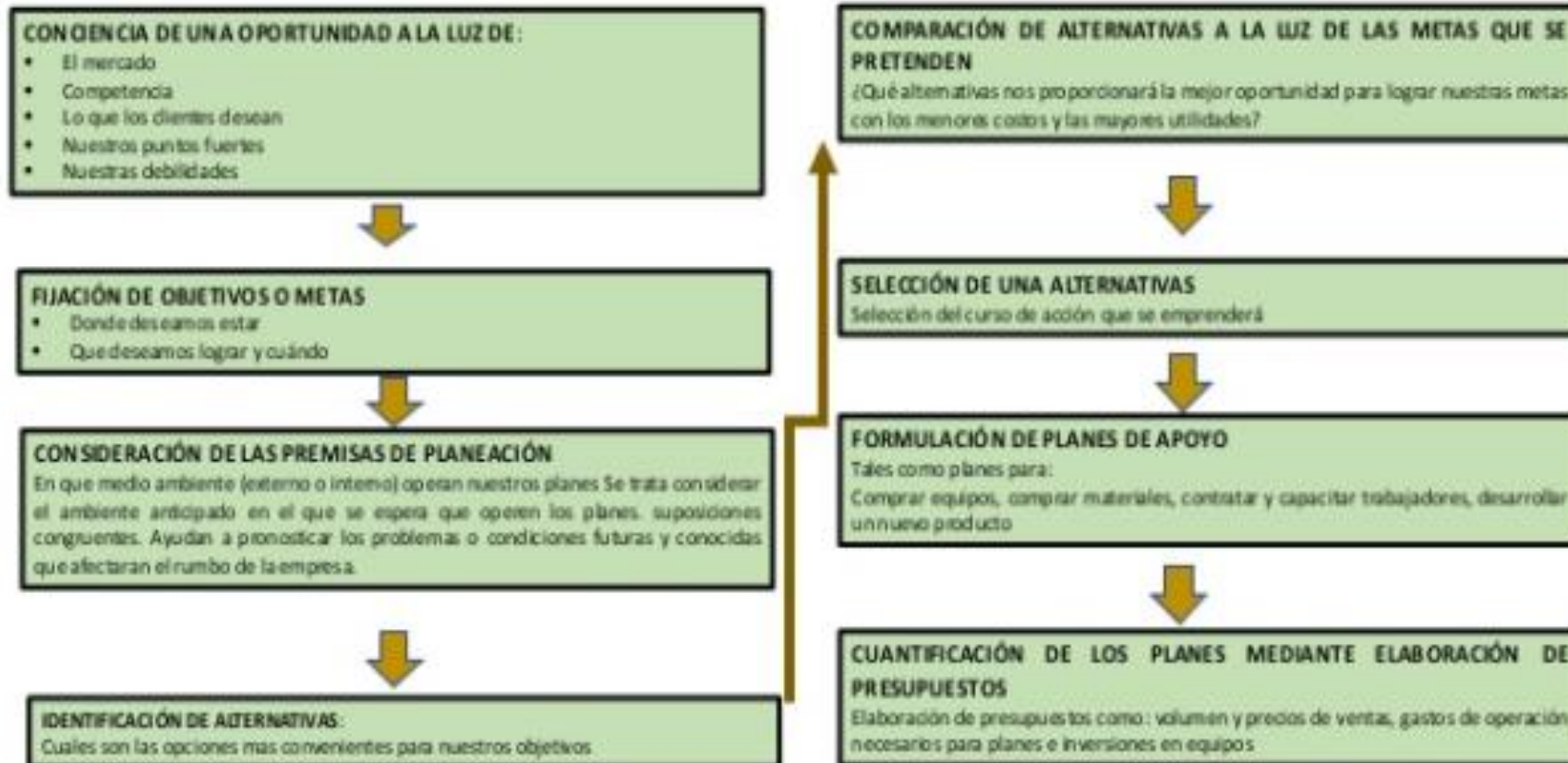
## Presupuesto

Es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados - puede llamarse plan cuantificado - ; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.4. Elementos de la planeación

# PASOS DE LA PLANEACIÓN



### **3.5.- Organización**

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades: el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y actividades.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.6.- Principios

1. Del objetivo	Ninguna actividad debe manejarse de forma aislada; al contrario, ha de relacionarse siempre con los objetivos de la empresa.
2. Especialización	Limitar y reducir las funciones de una persona hasta donde sea posible.
3. Jerarquía	Debe haber líneas de autoridad perfectamente establecidas para que exista una buena comunicación. Que la autoridad y responsabilidad estén claras, encaminadas al logro de los objetivos.
4. Paridad de autoridad y responsabilidad	Cuando se da un grado de responsabilidad, en la misma medida debe otorgarse la autoridad para cumplir con esa responsabilidad.
5. Unidad de mando	Un solo jefe para un solo subordinado.
6. Difusión	Las funciones que deben desempeñarse en cada puesto deben difundirse por escrito para que las conozcan, sobre todo, los involucrados.

7. Amplitud o tramo de control	Está relacionado con el número de subordinados que deben reportar a un solo jefe. Debe haber un límite para que el trabajo se desempeñe de forma eficiente.
8. Coordinación	Todas las áreas de la organización deben trabajar a la par, ya que están en constante interacción; y el problema de una es problema para la otra.
9. Continuidad	Definida la estructura de la organización, ésta debe ajustarse según las condiciones que le imponga el medio ambiente en el cual se desenvuelve.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.7.- Etapas de organización



## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.7. Etapas de la organización

---



**I. División del trabajo.** Consiste en la clasificación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario aplicar una secuencia que comprende la departamentalización y la descripción de funciones.

- ***Jerarquización:*** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa, por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionan entre sí.
- ***Departamentalización:*** Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización. Tipos: funcional, por productos, geográfica, clientes, por proceso, secuencia.
- ***Descripción de funciones:*** Es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la especificación detallada de las actividades necesarias para llevar a cabo de la mejor manera un trabajo. Se realiza, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.7. Etapas de la organización

---



2. **Coordinación**. Consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos de los recursos para realizar eficientemente las funciones.

Formas de coordinar:

- Informal. Se realiza cuando las personas trabajan estrechamente.
- Formal jerárquica. Las actividades se coordinan a través de la supervisión directa y de manuales y sistemas.
- Estandarización. Se efectúa mediante el establecimiento y aplicación de estándares en los sistemas y requisitos que debe reunir el trabajo, el producto y/o el servicio.
- Cultura corporativa. Cuando todo el personal comparte los valores, visión y objetivos de la organización. Coordinación interpersonal.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.7. Etapas de la organización

CENTRALIZACIÓN	DESCENTRALIZACIÓN
Grado de concentración de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones	Delegar parte del poder que ejercía un organismo central a diferentes entidades o corporaciones. La descentralización implica una división o un reparto de la autoridad.
Es aconsejable para empresas y organizaciones pequeñas; actividades estratégicas; cuando existe dificultad para delegar a personal poco capacitado	Es aconsejable cuando la complejidad del entorno o el tamaño de la organización requieran delegar funciones, siempre y cuando se cuente con un personal capacitado y se establezcan los controles correspondientes.



## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

---

### **3.8.- Tipología de la organización**

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa, también se les conoce como tipos de organización. La estructura es la forma de disponer de los niveles jerárquicos.

#### **Lineal o militar**

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

#### **Funcional**

Es comúnmente usada por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a las tareas básicas que se desempeña en la empresa:

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.8. Tipología de la organización

---



- Mercadotecnia
- Recursos humanos
- Finanzas
- Producción
- Sistemas

### **Staff**

Este tipo de estructura surge por la necesidad de las empresas de contar con ayuda en el manejo de conocimientos por parte de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en empresas medianas y grandes.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.8. Tipología de organización

---



### **Comités**

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Son por lo regular de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructuras.

### **3.9.- Técnicas de organización**

**Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.**  
**Son indispensables para garantizar el proceso de organización.**

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.9. Técnicas de organización



## Organigramas

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta.

Formas de representar:

1. Vertical
2. Horizontal
3. Circular
4. Mixto

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.9. Técnicas de organización

---



#### Manuales

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

#### Clasificación

Manuales de organización. Incluyen las funciones de las áreas más importantes de la organización:

1. Introducción y objetivos del manual
2. Historia de la empresa
3. Misión, visión y filosofía organizacional
4. Objetivos generales
5. Objetivos de cada área
6. Funciones
7. Descripción de áreas o departamentos y puestos
8. Cartas de organización. Organigrama
9. Responsabilidad de los altos niveles
10. Procedimientos
11. Descripción de puestos y actividades
12. Glosario de términos

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.9. Técnicas de organización

---



Manuales departamentales. Contienen información sobre las áreas específicas o departamentales de la empresa:

1. Objetivos de la empresa, los del departamento de que se trate y los de sus secciones básicas.
2. Políticas y normas del departamento
3. Carta de organización general y departamental
4. Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental
5. Análisis de puestos
6. Descripción de funciones
7. Gráficas de procesos y flujo
8. Descripción de procedimientos.

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.9. Técnicas de organización

---



Manuales interdepartamentales. Son similares en su contenido a los manuales departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información: • Incluyen todos los departamentos de la organización • Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentos.

Manuales de procedimientos. Sirven para describir las operaciones que se realizan en un área. - Son un instrumento para simplificar el trabajo - Debe incluir introducción, descripción de los procedimientos y los diagramas de flujo correspondientes.





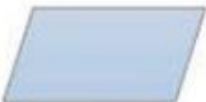


## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.9. Técnicas de organización

## Diagramas de flujo

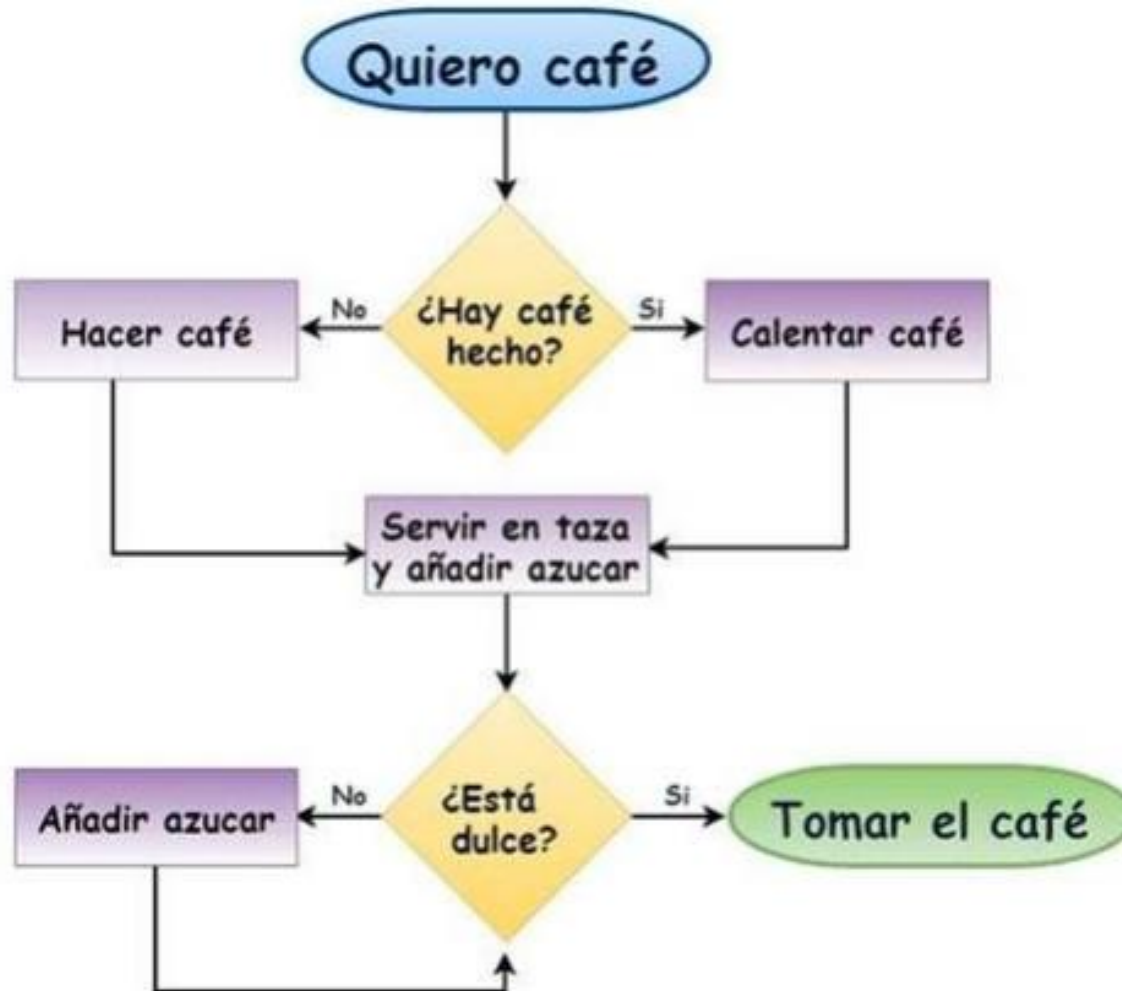
Es la representación gráfica de un procedimiento mediante la utilización de símbolos.

### *Simbología*

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo  
3.9. Técnicas de organización

*Ejemplo*



## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.9. Técnicas de organización

---



#### **Carta de distribución de actividades**

A través de esta técnica se analizan las actividades y funciones que se realizan en los puestos que integran un departamento o sección, para simplificar las funciones y mejorar la eficiencia de los grupos de trabajo.

#### **Análisis de puestos**

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto) y se definen las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña (especificación del puesto).

## Unidad 3. Fase mecánica del proceso administrativo

### 3.9. Técnicas de organización

---



#### Contenido

#### 1. Identificación del puesto.

- Título del puesto
- Ubicación
- Jerarquía, etc.

#### 2. Descripción genérica

Definición breve y precisa de las funciones básicas que se realicen en el puesto

#### 3. Descripción específica

Detalle de las actividades que se realizan en el puesto. Incluye actividades diarias y constantes y actividades periódicas y esporádicas.

#### 4. Especificación del puesto

Enunciación precisa de los requisitos que debe reunir la persona que desempeña el puesto:

- Escolaridad y conocimientos.
- Requisitos físicos, mentales y de personalidad
- Esfuerzo
- Competencias
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo y riesgos
- Competencias laborales

## Técnicas de simplificación de trabajo

- ❑ Estudio de métodos. Consiste en el registro y examen crítico de la forma de llevar a cabo el trabajo para simplificarlo y optimizar recursos.
- ❑ Estudio de tiempos y movimientos. Análisis de las tareas y actividades básicas y determinación del tiempo óptimo para cumplirlas con el fin de simplificarlas y reducir el tiempo de ejecución.
- ❑ Ingeniería del valor. Un producto puede ser mejorado y su costo reducido por medio de la ingeniería del valor, consiste en analizar la operación del producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorar la operación tratando de mantener bajos los costos en cada etapa.