

Planeación

Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y,
en cien batallas, no correrás jamás peligro.

Sun-Tzu, siglo IV a.C.

Objetivo general

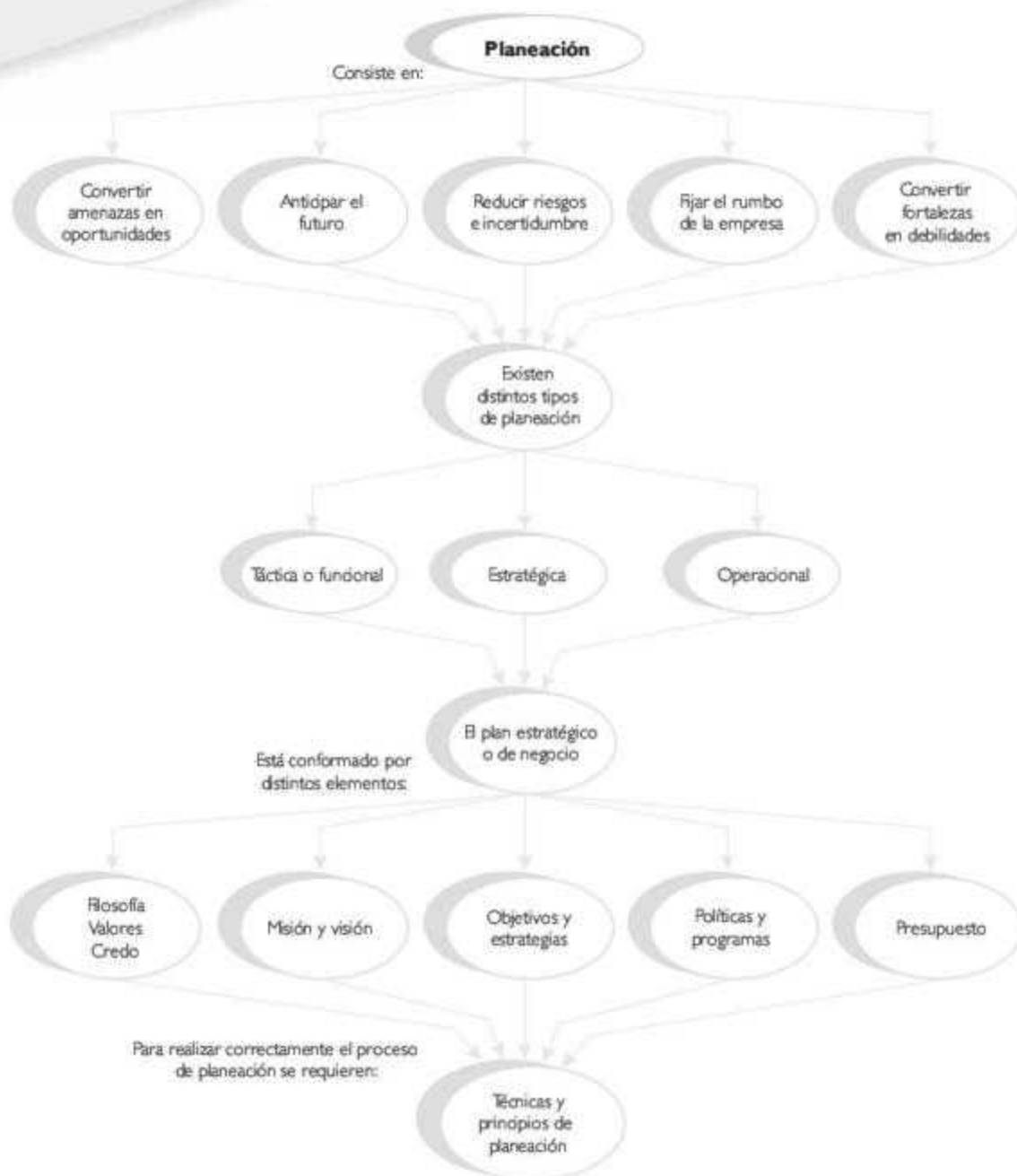
El lector aplicará el proceso de planeación en las organizaciones.

Objetivos específicos

El lector desarrollará habilidades para:

- ✦ Definir el concepto de planeación.
- ✦ Describir el proceso de planeación.
- ✦ Enumerar las técnicas de planeación.
- ✦ Explicar en qué consisten la misión y la visión.
- ✦ Distinguir entre una política y una regla.
- ✦ Establecer objetivos.
- ✦ Formular políticas y estrategias.
- ✦ Elaborar un programa.
- ✦ Explicar qué es un presupuesto y cuál es su clasificación.
- ✦ Elaborar un plan estratégico o de negocios.
- ✦ Elaborar una gráfica de Gantt y un análisis FODA.
- ✦ Aplicar los principios y técnicas de planeación a situaciones prácticas.
- ✦ Explicar la importancia de la honestidad, compromiso, colaboración y responsabilidad durante el proceso de planeación.

Mapa conceptual



3.1 Importancia de la planeación

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. Mediante la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Algunas de las ventajas de la planeación son:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional.

[www](#) Refuerza tus conocimientos. Analiza el video del capítulo 3 que se encuentra en el sitio web.

3.2 Tipos de planeación

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo que comprenda, la planeación puede ser:

Estratégica. Se realiza en los altos niveles de la organización. Se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.

Táctica o funcional. Comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.

Operativa. Se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos.

Tipos de planeación



Figura 3.1

Tipos de planeación

3.3 Elementos del plan estratégico

Cada uno de los elementos que a continuación se mencionan forma parte de un plan estratégico.

Filosofía. Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.

Misión. La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.

El plan estratégico es también conocido como plan maestro o plan de negocios; en él se plasman los elementos del proceso de planeación.

Visión. La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

Objetivos estratégicos. Son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.

Políticas. Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.

Estrategias. Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.

Programas. En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.

Presupuestos. Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permiten controlar las actividades de la organización en términos financieros.

En la figura 3.2 podemos observar que para elaborar un plan estratégico es indispensable contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las fortalezas y las debilidades, de los riesgos presentes y futuros que podrían afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación de la organización mediante el sistema de inteligencia o sistema de información.



Figura 3.2

Proceso de planeación estratégica

3.4 Filosofía organizacional

Para formularla debe considerarse la pregunta: ¿Qué temas, valores y prioridades filosóficas son importantes para el futuro de la organización?

La filosofía comprende:

Credo. Conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.

Valores. Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.

Compromiso. Responsabilidad de la empresa ante la sociedad.

Un ejemplo de filosofía organizacional es **Grupo Bimbo**:

"Nuestros *principios* y *valores* son los que nos dan la *personalidad*, la forma de ser. Los *valores* sólo se entienden en conjunto como un complemento integral.

En el centro de todos, como principio fundamental, está la *persona*, origen y fin de nuestra acción".¹

Ejemplos de los valores de dicha filosofía organizacional son:

Efectividad

"Lograr que las cosas sucedan: resultados. Servir bien es nuestra razón de ser".

Don Roberto Servitje

Trabajo en equipo

"Ágiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos".

Daniel Servitje

Confianza

"Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común".

Daniel Servitje

Calidad

"Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de calidad y servicio".

Don Roberto Servitje

3.5 Definición de misión y visión

Las siguientes tres preguntas son básicas para definir la misión:

¿Quiénes somos?

¿A qué nos dedicamos?

¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

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

La misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica.

¹Fuente: www.grupobimbo.com.mx

También responde a las preguntas:

¿Para qué y por qué existe la empresa? ¿Cuál es su propósito? ¿A quién sirve? ¿A qué se dedica la organización? ¿En qué negocio se está? ¿Cuál es el valor agregado? ¿Cuáles son o deberían ser los productos principales, presentes y futuros? ¿Cuál es la ventaja competitiva?

Los siguientes son los requisitos que debe reunir una misión:

- **Amplia.** Dentro de una línea con expansión pero lo suficientemente específica y bien definida para que sea fácil de entender y lograr.
- **Motivadora.** Inspiradora y alcanzable.
- **Permanente.** Orientada a inspirar a la empresa durante todo su ciclo de vida.
- **Congruente.** Consistente con lo que se hace y se desea.

Como ejemplo, a continuación se menciona la misión de Ford Motors Company:²

“Ford Motor Company es un líder mundial en productos y servicios automotrices y financieros. Nuestra misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, lo que nos permite prosperar como negocio y proporcionar utilidades razonables a nuestros accionistas quienes son propietarios de nuestro negocio”.

3.5.1 Visión

La visión debe reunir las siguientes características:

Breve.
Fácil de captar y recordar.
Inspiradora.

Asimismo, la visión fija el rumbo de la institución, plantea retos, sirve como punto de consenso, estimula la creatividad y coordina esfuerzos.

Para formularla se deben responder las siguientes preguntas:

¿Qué se nota como clave para el futuro? ¿Qué contribución única se debe de hacer en el futuro? ¿Cuál es la oportunidad de crecimiento? ¿En qué negocios no deberíamos estar? ¿Quiénes son o deberían ser nuestros clientes? ¿Cuáles son o deberían ser nuestras divisiones? ¿Qué es probable que cambie en nuestra organización dentro de tres o cinco años?

Un ejemplo de visión es la de Ford Motor Company:³

“Una buena compañía que ofrece excelentes productos y servicios; una gran empresa que además se preocupa por hacer nuestro mundo un mejor lugar donde vivir”.

William Clay Ford Jr.

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

²Fuente: www.ford.com.mx

³Fuente: www.ford.com.mx

3.6 Objetivos

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

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- Establecerse a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

Un ejemplo de un objetivo correctamente definido es:

"Lograr una utilidad neta de 15 millones de pesos durante los dos próximos años".

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

3.7 Estrategias

A través de las estrategias se plantea el cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos. Por ello es que existen tantas estrategias como objetivos se planteen en una organización.

A manera de ejemplo, para el objetivo "incrementar las ventas a 1 millón de dólares anuales" se podrían plantear las siguientes estrategias de mercadotecnia.

Diseñar una campaña publicitaria para radio y televisión durante todos los meses del año:

- **Radio.** Transmitir un comercial con *jingle* de la marca en las tres principales estaciones de radio juvenil y en los cuatro programas de mayor *rating* con una frecuencia de seis cápsulas por programa y 30 segundos de duración del mensaje.
- **Televisión.** Incluir dos comerciales diarios de 30 segundos durante el programa de mayor audiencia juvenil por tres meses a fin de lograr la penetración en el mercado.

Obviamente en el plan táctico deberán incluirse y detallarse todas las estrategias de difusión con la finalidad de que se pueda elaborar el programa y calcular el presupuesto correspondiente.

Al diseñar estrategias es conveniente recordar que:

- Cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente.
- Para cada objetivo deben establecerse las estrategias correspondientes.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar; establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos.

- Los errores son inevitables cuando se permite que personas poco capacitadas y con escasa visión tomen decisiones y participen en el proceso.
- Las decisiones deben basarse en un proceso lógico, en datos estadísticos y numéricos y preferentemente utilizar alguna técnica cualitativa o cuantitativa.
- La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.
- Las estrategias deben relacionarse con la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, ser consistentes.
- Las estrategias deben facilitar la creación de ventajas competitivas.

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones acerca de situaciones y decisiones que se repiten.

3.8 Políticas

Las políticas son lineamientos que auxilian el logro de objetivos y facilitan la toma de decisiones. La diferencia que existe entre una política y una regla es que las reglas son mandatos precisos que deben acatarse; mientras las políticas son flexibles.

A continuación se presenta un ejemplo de cada una:

Regla:

- Los empleados de mostrador deben ser del sexo masculino.

Política:

- Las edecanes serán mayores de 25 años.

En conclusión, las reglas son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse; su no cumplimiento se sanciona. Tanto las políticas como las reglas determinan un esquema de conducta que debe seguir el personal.

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- Establecerse por escrito y redactarse claramente y con precisión.
- Difundirse en los niveles en donde se vaya a aplicar.
- Actualizarse periódicamente.
- Servir de sustento a la filosofía, misión y visión organizacional, y ser flexible.

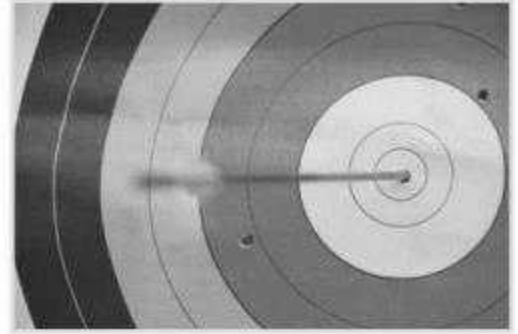
3.9 Programas

Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos.

Un programa establece la secuencia de las actividades para lograr los objetivos. Las técnicas que se pueden utilizar para elaborar un programa son múltiples, aunque los métodos PERT (Program Evaluation Review Technique) y el CPM (Critical Path Method), conocido como el Método de Ruta Crítica, son los más aconsejables. El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia, a la determinación de las fechas de iniciación y terminación de cada actividad.

Para la elaboración de un programa hay que tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Ordenar en una secuencia cronológica las actividades.
- Interrelacionar las actividades. Es decir: determinar qué actividad debe realizarse antes de otra; cuáles actividades pueden efectuarse simultáneamente y, por último, qué actividades deben llevarse a cabo.
- Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios.
- Designar a los responsables.
- En su formulación deben participar tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.



3.10 Presupuestos

Los presupuestos implican una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

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

Un sistema presupuestal integral debe incluir:

- Presupuestos de operación. Abarcan presupuestos de ventas, producción, compras, mano de obra y gastos diversos.
- Presupuestos de capital. Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.
- Presupuesto financiero. Incluye: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, y de flujo de caja.

El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos para un periodo específico.

Compañía Comercializadora, S.A. Presupuesto de caja al 3 de mayo de 20__		
	Saldo inicial de efectivo	50
Más	Ingresos:	
	Cobros a clientes	250
	Efectivo disponible	300
Menos	Egresos:	
	Compras de contado	80
	Pagos por realizar	50
	Pasivo por realizar	130
	Saldo final de efectivo	170

Figura 3.3

Presupuesto de caja

3.11 Técnicas de planeación

Las técnicas de administración pueden ser cuantitativas cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos, y cualitativas cuando se aplican métodos no matemáticos como el criterio y/o la experiencia.

Las técnicas de planeación pueden utilizarse durante todas las etapas del proceso administrativo, específicamente en el momento de tomar decisiones.



Figura 3.4

Técnicas de planeación aplicables a todas las etapas del proceso administrativo

Las herramientas de planeación pueden ser generales, cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel general o corporativo, y funcionales o específicas cuando se utilizan en cada área de la organización. En la figura 3.4 aparecen las principales técnicas de planeación y de toma de decisiones.

Las técnicas de planeación más usuales son:

1. **Análisis FODA.** El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.
 - **Fortalezas.** Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.
 - **Oportunidades.** Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.
 - **Debilidades.** Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.
 - **Amenazas.** Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

2. **Gráfica de Gantt.** Conocida como gráfica de barras. En esta gráfica se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad; conforme avanza el proyecto se señala con una línea de distinto color el progreso real de las actividades de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado.

Programa de reingeniería de procesos		Fecha												Responsable
No.	Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Sensibilización	■	■											MCO
2	Diseño de plan de trabajo		■	■	■									HJL
3	Junta de líderes de proyecto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	PVM
4	Revisión de procesos actuales			■	■	■	■	■	■	■				MFG
5	Diagnóstico de procesos			■	■	■	■	■	■	■				ERA
6	Rediseño de proceso					■	■	■	■	■	■	■	■	PSV
7	Ajustes y preimplantación							■	■	■	■	■	■	FJL
8	Implantación												■	FHM

Figura 3.5

Gráfica de Gantt

3.12 Principios

A continuación se presentan los principios que deberán observarse durante todas y cada una de las etapas y actividades del proceso de planeación:

W Refuerza tus conocimientos. Resuelve los ejercicios y casos de este tema del capítulo 3 que se encuentra en el sitio web.

Principio	Postulado
1. Factibilidad	Los planes deben ser posibles; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que no se puedan lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
2. Objetividad	Es indispensable utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
3. Flexibilidad	Deben establecerse márgenes de holgura que consideren los imprevistos en todos los planes.
4. Cuantificación	Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben explicitarse en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las empresas establezcan objetivos de manera general sin establecer números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones.
5. Unidad	Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión organizacional. Debe existir congruencia y consistencia en todos los planes.
6. Del cambio de estrategias	Siempre deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista. Comúnmente se conoce a esto como plan a, plan b y plan c; de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno.

Figura 3.6

Principios de planeación



Figura 3.7

Herramientas y principios del proceso de planeación



Refuerza tus conocimientos. Visita el sitio web y estudia en el capítulo 3, en qué consisten los principios de planeación.

- Debilidades en fortalezas.

Debilidades	Fortalezas

3. A partir de los datos anteriores elabora el plan estratégico de una organización.

- Filosofía.

- Valores.

- Visión. (Recuerda: es el estado deseado en el futuro).

- Misión. (Recuerda: es el propósito o razón de ser de la empresa. [A qué se dedica]).

- Objetivos. (Recuerda: deben ser cuantificables, establecidos a un tiempo y estar alineados con la visión y la misión).

- Políticas. (Recuerda: son lineamientos flexibles para la toma de decisiones).

- Estrategias. (Describe cómo lograr cada objetivo. Anota el objetivo con el que se relaciona).

Objetivo	Estrategia



Refuerza tus conocimientos. Resuelve el caso del capítulo 3 que se encuentra en el sitio web.

Autoevaluación

1. En el paréntesis de la derecha, escribe una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa.

1. El credo es el conjunto de valores, postulados o creencias que orientan la conducta de los integrantes de la empresa.	()
2. Los valores son pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos de la empresa.	()
3. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.	()
4. El compromiso se refiere a la responsabilidad de la empresa ante la sociedad.	()
5. La misión es la definición amplia del propósito de la empresa.	()
6. La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro.	()
7. Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.	()
8. Los programas son lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones, son guías para orientar la acción.	()
9. Las políticas son cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.	()
10. Los programas son el conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.	()
11. La misión responde a las preguntas ¿para qué y por qué existe la empresa?	()
12. Los requisitos que debe reunir una misión son: amplia, motivadora, inspiradora y alcanzable, permanente, congruente, consistente.	()
13. La visión debe reunir las siguientes características: breve, fácil de captar y recordar e inspiradora.	()
14. A través de las estrategias se plantea cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos.	()
15. Al diseñar estrategias es conveniente recordar que cada decisión implica un riesgo, por lo que las estrategias deberán evaluarse cuidadosamente. La participación y compromiso de los directivos en la implantación de las estrategias es indispensable para que los miembros de la organización confíen y acepten el plan.	()
16. Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.	()
17. Las reglas son flexibles y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse tal y como se especifica; comúnmente, su incumplimiento se sanciona.	()
18. Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe establecerse por escrito.	()
19. Los presupuestos de capital comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como maquinaria y equipo, edificios y construcciones, mobiliario, mantenimiento.	()
20. Las técnicas de planeación son generales cuando apoyan la planeación y la toma de decisiones a nivel corporativo.	()

2. Llena los espacios vacíos de la siguiente gráfica y ejemplifica la aplicación de cada uno de los principios a un caso.

Principio	Postulado y ejemplo
1. Factibilidad	
2. Objetividad	
3. Flexibilidad	
4. Cuantificación	
5. Unidad	
6. Del cambio de estrategias	

3. Investiga que software se utiliza en la planeación. Anótalo en el siguiente cuadro y explica su aplicación.

Software	Aplicación

Conclusiones

1. Anota tres conclusiones de lo que aprendiste en este capítulo.

1.

2.

3.

2. Anota tres conclusiones acerca de la importancia del proceso de planeación.

1.

2.

3.

3. Anota la importancia de cada valor en la planeación.

Valor	Importancia
Responsabilidad	
Honestidad	
Colaboración	
Compromiso	

4. Explica cómo se relaciona la frase de inicio de capítulo (pág. 35) con los conocimientos adquiridos.

5. Describe cómo aplicarías los conocimientos adquiridos en este capítulo a tu vida laboral.

Organización

Cuatro hombres valientes que no se conocen entre sí no se atreverán a atacar a un león. Cuatro menos valientes, pero que se conocen bien, seguros de su confiabilidad y consecuentemente de su mutua ayuda, atacarán resueltamente. He ahí la ciencia de la organización.

Coronel Charles Ardant Du Picq, 1821-1870

Objetivo general

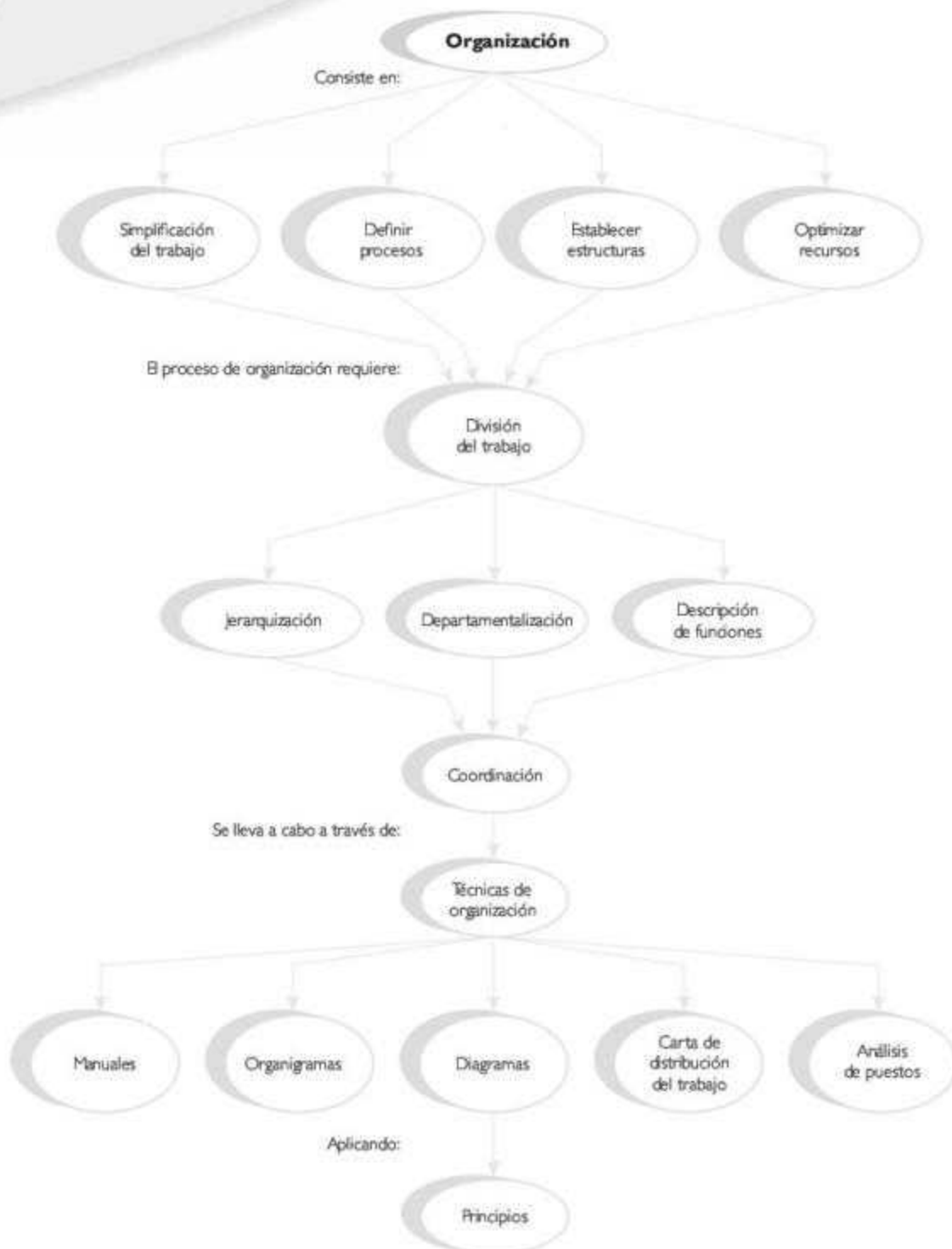
El lector aplicará las técnicas y etapas del proceso de organización.

Objetivos específicos

El lector desarrollará habilidades para:

- ✦ Definir el concepto organización.
- ✦ Describir en qué consisten cada una de las etapas de la organización.
- ✦ Distinguir los distintos tipos de organización.
- ✦ Explicar las etapas de la organización.
- ✦ Describir en qué consiste la división del trabajo.
- ✦ Definir el concepto de coordinación.
- ✦ Describir qué son las técnicas de organización.
- ✦ Elaborar organigramas verticales, horizontales, circulares, estructurales y funcionales.
- ✦ Elaborar e interpretar un diagrama de flujo.
- ✦ Explicar en qué consiste la tipología de la organización, así como los tipos de organización que existen.
- ✦ Enumerar las principales técnicas de organización.
- ✦ Describir cuál es la importancia de los valores al diseñar una estructura organizacional.
- ✦ Aplicar los principios y las técnicas de organización a situaciones prácticas.
- ✦ Ejercer valores y actitudes de honestidad, compromiso, colaboración y responsabilidad durante el proceso de organización.

Mapa conceptual



4.1 Importancia de la organización

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras: lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

En esta etapa se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa así como los sistemas y procedimientos para efectuar el trabajo.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- Reduce los costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad.
- Establece la arquitectura de la empresa.
- Simplifica el trabajo.

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo.

4.2 El proceso de organización

El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas:

- División del trabajo.
- Coordinación.

Ww Refuerza tus conocimientos. Revisa y analiza el video del capítulo 4 que se encuentra en el sitio web y elabora un ensayo.



Figura 4.1

Etapas de la organización

4.3 División del trabajo

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. **Describir los procesos** es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
2. **Definir las funciones** más importantes.
3. **Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
4. **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.
5. **Definir los microprocesos:** una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

La división del trabajo es la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización mediante la simplificación de los procesos y el trabajo.

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

4.3.1 Jerarquización

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.
- Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o *staff* de cada nivel.

4.3.2 Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia.

- Definir los procesos.
- Listar todas las funciones.
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud.
- Ordenarlas en relación con su jerarquía.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.
- Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.

4.3.3 Descripción de actividades

Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

4.4 Estructuras de organización

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos tipos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

- **Funcional.** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.



Figura 4.2

Organización funcional

- **Por productos.** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con un producto o grupo de productos relacionados entre sí.



Figura 4.3

Organización por producto

- **Geográfica o por territorios.** En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.



Figura 4.4

Organización geográfica

- **Cientes.** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industrial.

Figura 4.5

Organización por clientes



- **Por procesos o equipo.** Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera. La sección de corte en un departamento y la de máquinas de coser en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos en una fábrica de ropa.

Figura 4.6

Organización por equipo



Figura 4.7

Organización por procesos



- **Secuencia.** Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere hacer la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo. Así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos.



Figura 4.8

Organización por turnos

Cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo, un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas; una institución bancaria lo hace con los apellidos de los cuentahabientes.



Figura 4.9

Organización por números

4.5 Coordinación

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de remo: de nada servirá contar con magníficos remeros especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes durante la competencia. Por más hábiles que sean los deportistas individualmente, sus esfuerzos se nulificarán si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.

La estructura es la forma de disponer los niveles jerárquicos.

4.6 Modelos de organización¹

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa.

La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son:

4.6.1 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. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.



Figura 4.10

Estructura lineal o militar

4.6.2 Líneo-funcional

La organización líneo-funcional es la que se usa con mayor frecuencia por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de las empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción y sistemas.

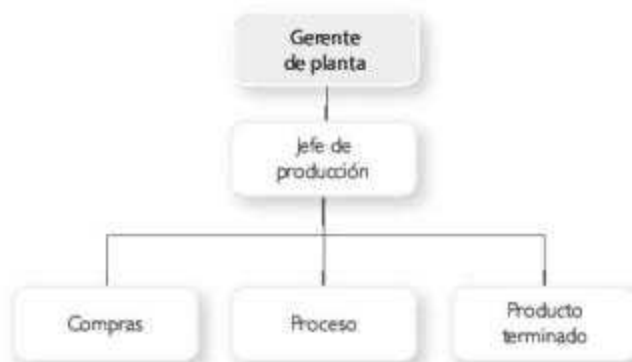


Figura 4.11

Estructura líneo-funcional

¹ Este apartado fue tomado del libro de Münch, Lourdes, *Organización*, Trillas, México, 2012.

4.6.3 Staff

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

La organización *staff* carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.



Figura 4.12

Estructura *staff*

4.6.4 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. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:

- **Directivo.** Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encargan de los asuntos estratégicos.
- **Ejecutivo.** Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos.
- **De vigilancia.** Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
- **Consultivo.** Está formado por especialistas que, por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre diversos asuntos.



Figura 4.13

Estructura por comités

4.6.5 Multidivisional

Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que, por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos.



Figura 4.14

Estructura multidivisional

4.6.6 Holding

Con el crecimiento de las grandes empresas se crean los *holdings*. En su forma más amplia, una compañía *holding* es una sociedad que está constituida por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes. Puede ser también una empresa de la que dependan unidades de negocio autónomas que forman parte de la empresa matriz, en la cual, sin embargo, cada unidad de negocio funciona independientemente y mantiene los nombres originales de sus empresas, su identidad y sus propias estructuras.



Figura 4.15

Estructura holding

4.6.7 Matricial

Esta forma de estructura es propia de grandes empresas. También se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas. Los involu-

crados en el proyecto reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales reportan a los jefes de los departamentos a los que están adscritos.

Se distingue de otros tipos de organización en que se abandona el principio de la unidad mando en favor del sistema de mando múltiple o de "dos jefes". El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de estructuras organizacionales.



Figura 4.16

Estructura matricial

4.6.8 Transnacionales o globales

El crecimiento y la expansión de las empresas como resultado de la globalización ha generado estructuras organizacionales más complejas que varían de acuerdo con el grado de descentralización. Las más comunes son:

- **Divisiones internacionales.** Se mantiene la estructura del país de origen y la división internacional opera de forma similar. Tiene la ventaja de la transferencia de tecnología y la desventaja de la falta de las adaptaciones locales de los productos a la situación del país extranjero.
- **Sucursales internacionales.** Actúan independientemente de la matriz; las áreas funcionales se estructuran de manera regional. Existe mayor descentralización y la empresa matriz controla a través de los sistemas de información.
- **Integrada.** La empresa se fracciona en divisiones que se dirigen desde una base internacional, esto permite promover la eficiencia de información y la transferencia de tecnología. Las filiales en distintos países pueden fabricar en un país y ensamblar en otro aprovechando las ventajas competitivas de costo.
- **Estructuras mixtas.** Se aprovechan las ventajas de las distintas estructuras anteriores. Cada empresa nacional funciona independiente pero colabora y comparte capacidades con las otras empresas. La empresa central dirige la red global, mantiene la cultura organizacional y los sistemas para que opere eficientemente.

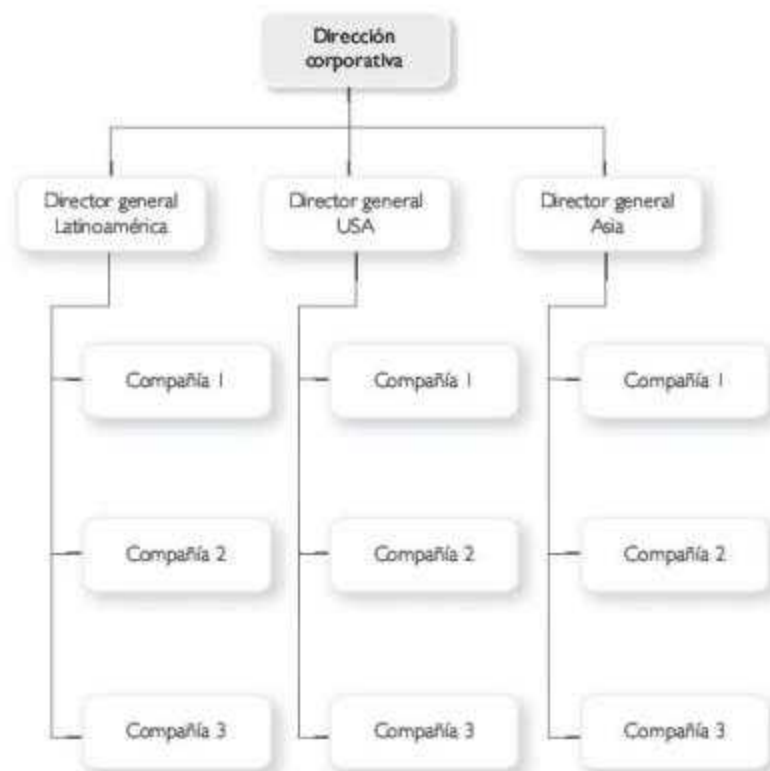


Figura 4.17

Estructura transnacional o global

4.7 Técnicas de organización

Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

4.7.1 Organigramas

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.

Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructuradas las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman a la empresa.

También se les denomina gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas pueden clasificarse en:



Existen cuatro tipos de organigrama:

1. **Vertical.** Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.



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



3. **Circular.** Los niveles jerárquicos se representan desde el centro hacia la periferia.

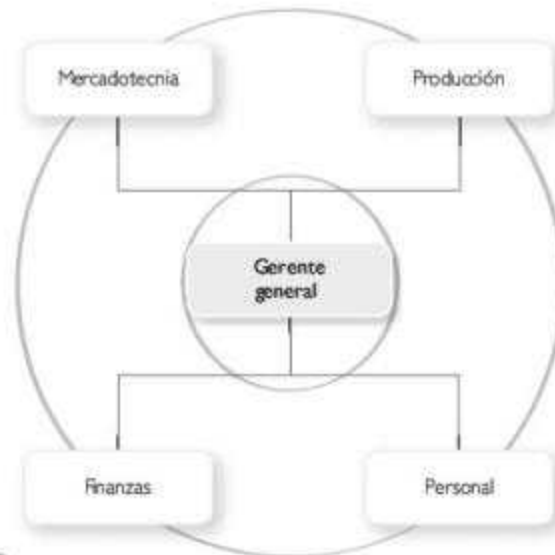


Figura 4.21

Organigrama circular

4. **Mixto.** Se utiliza por razones de espacio, combina el formato horizontal y el vertical.



Figura 4.22

Organigrama mixto

4.7.2 Manuales

Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, técnicos y de puestos.

Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática, información acerca de la organización.



Figura 4.23

Clasificación de los manuales de las organizaciones

Enseguida se presentan algunas de las ventajas de los manuales:

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

4.7.3 Diagramas de proceso

También se les conoce como flujogramas.

Los diagramas de proceso permiten:

- Simplificar el trabajo.
- Mejorar los procesos.
- Eliminar demoras y tiempos ociosos.

Algunos de los diagramas de proceso más usuales son:

- Flujo de operaciones.
- Ubicación de equipo.
- Procedimientos.

Los diagramas de proceso son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función.

4.7.4 Simbología

En los diagramas de flujo se utilizan distintos símbolos para indicar ciertos procesos, la figura 4.24 muestra la simbología más usual; otros símbolos aparecen en la figura 4.25.

Un procedimiento es una serie de actividades de carácter repetitivo que se realiza en forma cronológica y secuencial.








	Inicio	Hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.
	Revisión	Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
	Transporte o traslado	Acto de mover de un lugar a otro.
	Espera o demora	Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
	Actividad o proceso	Indica una acción o proceso.
	Decisión	Cuando se toma un curso de acción entre dos o más alternativas.
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Figura 4.24

Simbología ASME para el diagrama de proceso



Figura 4.25

Simbología para el diagrama de flujo

4.7.5 Etapas para elaborar un diagrama de proceso o procedimiento

Las etapas para elaborar un diagrama de proceso o procedimiento son:

- Compromiso y autorización de la dirección y de los involucrados.
- Llenar el formato de descripción de actividades con cada de una de las actividades, secuencias y tiempos en que se realizan.
- Elaborar el diagrama de flujo correspondiente.
- Analizar el procedimiento o proceso actual, aplicar los principios de organización, eliminar duplicidades y simplificar tiempos y actividades.
- Presentar la propuesta con los ahorros de tiempo y costo-beneficio.
- Elaborar la descripción del proceso o procedimiento propuesto.
- Elaborar el diagrama de flujo propuesto.
- Obtener la aprobación de quien realiza el proceso o procedimiento y de su jefe inmediato.
- Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos.
- Implantar el nuevo proceso o procedimiento.

Los procesos o procedimientos se describen en un formato que se llama descripción del procedimiento, con base en el cual se diseña el diagrama de flujo. A continuación se muestra un ejemplo de ambos.

Empresa X		Fecha:		
Proceso:		Elaboró:	Vo.Bo.:	
Núm.	Actividades	Flujo	Tiempo	Observaciones
1	Solicitar requerimiento al área	→	3	
2	Se recibe información solicitada	→	10	
3	Se analiza la información	○	2	
4	Se envía convocatoria	→	3	
5	Se integra carpeta y se elabora versión estenográfica	○	3	
6	Se elaboran tarjetas de opinión	⤵	2	
7	Se lleva a cabo la Sesión Ordinaria	→	1	
8	Se elabora proyecto de Acta	○	10	
9	Se envía proyecto de Acta a los miembros del Comité	→	5	
10	Se incorporan comentarios al Acta	⤵	1	
11	Se inicia trámite de firmas	→	15	

Figura 4.26

Descripción de procedimiento

Empresa X				Fecha:						
Proceso:			Elaboró:				Vo.Bo.:			
Núm.	Actividades	Rujo	Días	○	➔	◐	◻	▽	⊙ R	◇
1	Solicitar requerimiento al área	➔								
2	Se recibe información solicitada	➔								
3	Se analiza la información	○								
4	Se envía convocatoria	➔								
5	Se integra carpeta y se elabora versión estenográfica	○								
6	Se elaboran tarjetas de opinión	◐								
7	Se lleva a cabo la Sesión Ordinaria	➔								
8	Se elabora proyecto de Acta	○								
9	Se envía proyecto de Acta a los miembros del Comité	➔								
10	Se incorporan comentarios al Acta	◐								
11	Se inicia trámite de firmas	➔								

Figura 427

Formato tabular para diagrama de proceso

A través del cuadro de distribución del trabajo se analizan las actividades que se realizan en un departamento o en un área con la finalidad de mejorar la distribución de cargas de trabajo y optimizar tiempos.

4.7.6 Cuadro de distribución del trabajo o de actividades

Por medio del cuadro de distribución de actividades es posible:

- Delimitar las actividades de los puestos y de los departamentos.
- Eliminar la duplicidad e ineficiencia.
- Normalizar y estandarizar procedimientos.
- Distribuir adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos eliminando tiempos ociosos.
- Evitar fugas de responsabilidad y pérdidas de tiempo.

4.7.7 Formulación

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo se deben realizar los siguientes pasos:

- Formular una lista de los deberes o actividades que debe realizar cada persona.
- Elaborar una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.

- Vaciar dichas listas en la forma del cuadro de distribución de actividades.
- Complementar la información con la observación y la entrevista.
- Sumar verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- Analizar el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse o eliminarse.
- Someter a consideración del responsable del área.
- Con los cambios sugeridos y actualizados se elabora un nuevo cuadro.

Empresa				
Fecha: _____		Departamento: _____		
Elaboró: _____		Autorizó: _____		
Puesto				
Actividad				

Figura 4.28

Cuadro de distribución de actividades

4.7.8 Análisis de puestos

El análisis de puestos está integrado por los siguientes elementos:

1. **Identificación.** Datos generales del puesto.
2. **Descripción genérica.** Descripción sintética de las principales funciones y responsabilidades del puesto.
3. **Descripción específica.** Descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes, periódicas y eventuales y esporádicas.
4. **Perfil del puesto o requisitos.** Requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades, competencias y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto.

Ww Refuerza tus conocimientos. Analiza el video y resuelve los ejercicios del capítulo 4 que se encuentra en el sitio web.

El análisis de puestos es una técnica en la que se definen 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.

4.8 Principios

Los principios que deben observarse durante todas y cada una de las etapas del proceso de organización son:



Figura 4.29

Principios de organización

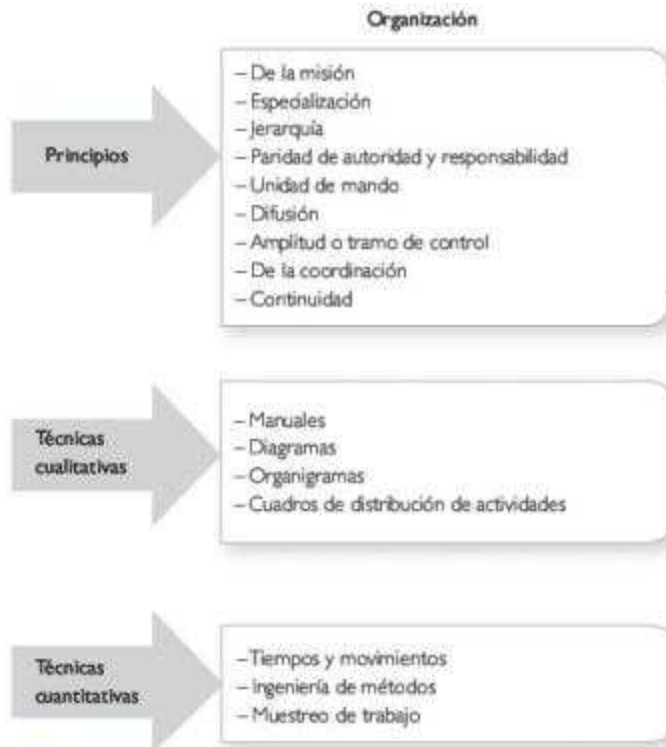


Figura 4.30

Técnicas y principios del proceso de organización



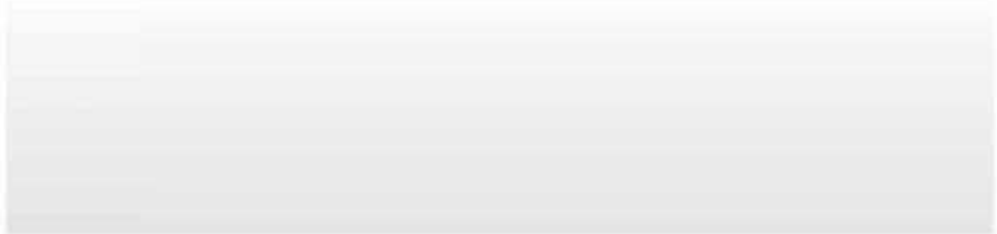
Refuerza tus conocimientos. Resuelve las autoevaluaciones, ejercicios y casos del capítulo 4 que se encuentran en el sitio web.

Ejercicios de refuerzo

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



2. Elabora y explica el organigrama funcional de una empresa.



3. Elabora el diagrama de flujo de proceso correspondiente.



4. Elabora la descripción de un procedimiento o proceso. En caso de que no trabajes puedes obtenerlo en alguna empresa, o en tu escuela.

5. Investiga los siguientes tipos de organización y elabora una carpeta con tus comentarios al respecto.

- Geográfica
- Por diente
- Por equipo
- Funcional
- Numérico
- Por procesos
- Por producto
- Por temas
- Por tramos

6. Investiga y recopila en una carpeta los siguientes modelos de organización. Anota la fuente y el nombre de la empresa:

- Multidivisional
- Líneal
- Funcional
- *Staff*
- *Holding*
- Matricial

7. Elabora el organigrama requerido para el plan de negocio que diseñaste en el capítulo 3.

8. Investiga y anota dos tipos de software que apoyen el proceso de organización.

Software	Aplicación

9. Describe en el siguiente cuadro las técnicas de organización y explica cómo incrementan la competitividad.

Técnica	Ventajas competitivas

10. Escribe en el siguiente cuadro los principios de organización y explica cómo incrementan la competitividad.

Competitividad	Principio

11. Explica en el siguiente cuadro la importancia de los valores en el proceso de organización.

Valor-Actitud	Importancia	Organización
Respeto		
Colaboración		
Responsabilidad		
Honestidad		

12. Completa la siguiente gráfica, explica y ejemplifica los principios de organización.

Principio	Postulado
→	
→	
→	
→	
→	
→	
→	
→	
→	
→	
→	

Autoevaluación

En el paréntesis de la derecha, escribe una V si la aseveración es verdadera, o una F si es falsa.

- | | |
|---|-----|
| 1. El propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos. | () |
| 2. Las etapas de organización son: división del trabajo y motivación. | () |
| 3. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad. | () |
| 4. La departamentalización se logra mediante una división orgánica | () |
| 5. La departamentalización geográfica proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente. | () |
| 6. Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales a través de la departamentalización geográfica. | () |
| 7. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos. | () |
| 8. La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. | () |
| 9. Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de un proceso; muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes. | () |
| 10. Los organigramas por su área pueden ser generales o departamentales. | () |
| 11. En el organigrama horizontal los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. | () |
| 12. Los diagramas de proceso permiten la duplicidad de funciones. | () |
| 13. A través del cuadro de distribución del trabajo se representa en un diagrama las actividades que se realizan en un departamento o en una sección para mejorar la división de funciones y de la distribución de cargas de trabajo. | () |
| 14. El análisis de puestos es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo. | () |

Conclusiones

1. Anota tres conclusiones acerca de los conocimientos más importantes que hayas aprendido en este capítulo.

1.

2.

3.

2. Anota tres conclusiones acerca de la importancia de los valores en el proceso de organización.

1.

2.

3.

3. Describe cómo aplicarías en tu vida laboral los conocimientos de este capítulo.

4. Explica cómo se relaciona la frase de inicio de capítulo (pág. 55) con los conocimientos adquiridos.