

## UNIDAD II.

# El proceso administrativo y las áreas funcionales

## Concepto de proceso administrativo

Es un conjunto de fases que permiten que se lleve a cabo la práctica profesional de la administración. Es decir, los gerentes pueden aplicar el proceso sin importar el tipo de empresa, y en cualquier nivel de la organización, directivo o de supervisión.

## *Fases del proceso administrativo*

AUTOR	NÚMERO DE ETAPAS	ETAPAS
Henri Fayol	Cinco	Planeación, organización, dirección, coordinación y control
Harold Koontz	Cinco	Planeación, organización, integración, dirección y control.
George Terry	Cuatro	Planeación, organización, ejecución y control
David R. Hampton	Cuatro	Planeación, organización dirección y control
Agustín Reyes Ponce	Seis	Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control
José Antonio Fernández Arena	Tres	Planeación, implementación y control

**Autores y modelos de proceso administrativo**

Con base en los criterios anteriores, podemos concluir que el estudio del proceso administrativo tiene cuatro etapas básicas y está conformado por dos fases principales: mecánica o estructural (planeación y organización), en donde se da respuesta a las interrogantes de qué se va a realizar y cómo; y dinámica u operativa (dirección y control), cuya implantación permite ver con mayor claridad lo que se está haciendo y evaluarlo. Las cuatro funciones están relacionadas y dependen una de la otra.



# Fases del proceso administrativo



# Planeación

## **Concepto**

Planear es determinar en el presente qué acciones futuras se van a realizar, y los resultados que se espera alcanzar a partir de un objetivo fijado de antemano, puntualizando con precisión lo que se va hacer. ¿Qué se va a hacer?

## **Importancia**

Es pieza fundamental para las subsecuentes etapas; de no llevarse a cabo, no habrá nada que organizar, nada que dirigir y nada que controlar.

PRINCIPIO	DEFINICIÓN
Factibilidad	Los planes deben ser acordes con la realidad y medio donde se van a realizar. No es válido manejar planes ambiciosos y muy optimistas que a la larga sean inoperables e inalcanzables.
Objetividad y cuantificación	Consiste en tomar como referencia datos estadísticos reales (porcentajes, volúmenes, etcétera) que permitan planear resultados verdaderos y cuantificables. Es incorrecto considerar datos subjetivos o especulaciones.
Flexibilidad	Cuando se elabora un plan, conviene establecer con anticipación un margen de holgura, a fin de que se puedan atender situaciones imprevistas y corregir o formular nuevamente un plan.

Unidad	Todo programa debe estar sujeto al plan general de la organización. Es decir, todos los planes deben estar coordinados, integrados y en equilibrio, para alcanzar satisfactoriamente el objetivo general de la organización.
Del cambio de estrategias	Este principio está en función de los tiempos establecidos para el cumplimiento de los objetivos. Cuando el tiempo se ha excedido sin tener éxito en los resultados esperados, será necesario replantear las estrategias, procedimientos, programas y presupuestos que permitan alcanzar el objetivo.

# Herramientas y técnicas en la planeación.

## I. Gráfica de Gantt

Creada por Henry Lawrence Gantt (1861-1919), esta gráfica tiene gran aplicación en la actualidad, sobre todo en la planeación. Consiste en una serie de barras horizontales para mostrar la planeación y control de una serie de actividades. En este diagrama, el tiempo está representado en el eje horizontal; y las actividades a realizar, en el vertical.

## Ejemplo de gráfica de Gantt

Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	2	7	14	21	28	4	11	18	25	2	9	16	23	30		
1.-Planeacion de proyectos	■				■																							
2.-Abastecimiento de los materiales								■																				
3.-Fabricacion con las palabras								■	■				■															
4.-Supervicion y control de calidad													■				■											
5.-Promocion																							■					

## Organización

La organización es el diseño de una estructura formal donde se establecen las funciones a desempeñar por cada individuo y la relación entre las mismas, jerarquía y niveles de autoridad, de acuerdo con los objetivos de la empresa. Es decir, se identifican, clasifican y agrupan las actividades necesarias para el cumplimiento de los propósitos. ¿Cómo se va hacer?

## Importancia

Identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, asignar a cada grupo, de acuerdo con sus tareas. Es un medio para establecer la mejora encaminada al logro de los objetivos, ya que suministra los recursos para que las actividades puedan desempeñarse correctamente.

# Etapas

**División del trabajo:** La división del trabajo ayuda a que el personal comience a especializarse en sus funciones y rinda más.

**Jerarquización:** Consiste en una cadena de mando. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos están determinados por el grado de autoridad y responsabilidad que posee cada puesto, independientemente de la tarea que realicen.

**Departmentalización** Es el agrupamiento de las actividades en unidades similares, y se realiza mediante una división orgánica que permite a la unidad desempeñar eficientemente sus funciones.

**Descripción de funciones o actividades:** (el puesto se puede definir como una unidad de trabajo que es específica e impersonal, es decir, las funciones no están asociadas a la persona, sino al puesto, que define lo que debe hacerse y lo que se requiere para que alguien pueda ocuparlo).

**Coordinación:** consiste en integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas de la organización.

## Tipología de la organización

El tipo de estructura que elija una organización dependerá de diversos factores, como el giro, magnitud, tamaño, recursos, característica, etcétera.

Los tipos más comunes se exponen a continuación.

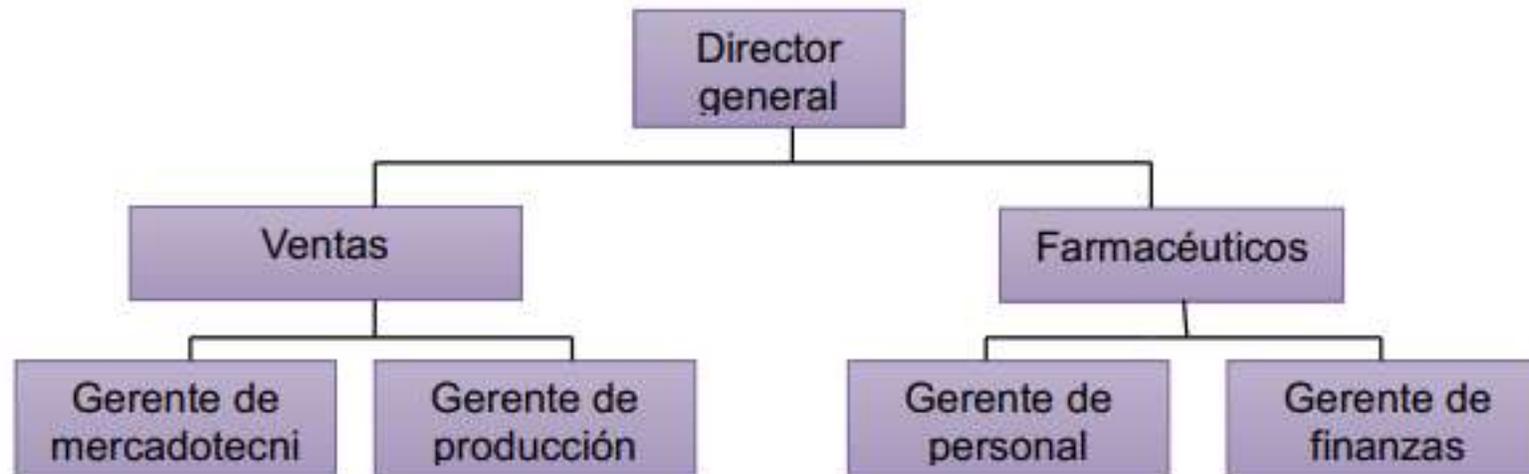
### **Lineal o militar**

La autoridad y responsabilidad se concentran en una sola persona:



## Organización funcional

La organización funcional –también llamada de Taylor–, busca reducir el mínimo de actividades o funciones, ya sea por un gerente, supervisor o trabajador, con el fin de dividir el trabajo y conseguir la especialización.



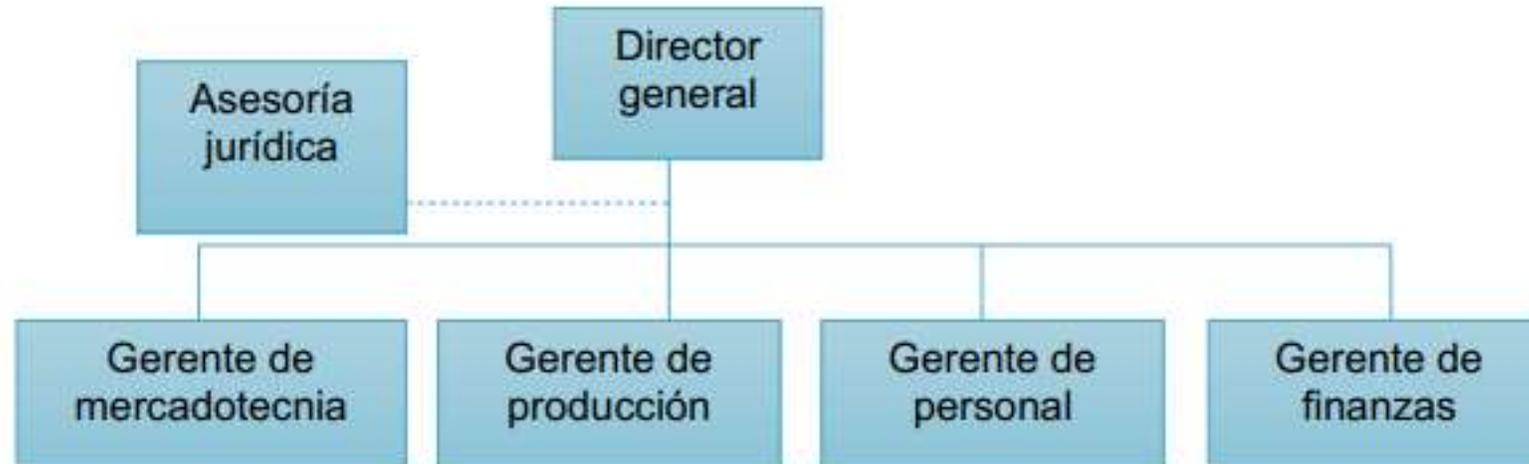
## Organización lineo-funcional

Combina los tipos de organización de línea y funcional, con la intención de aprovechar las ventajas de ambas.



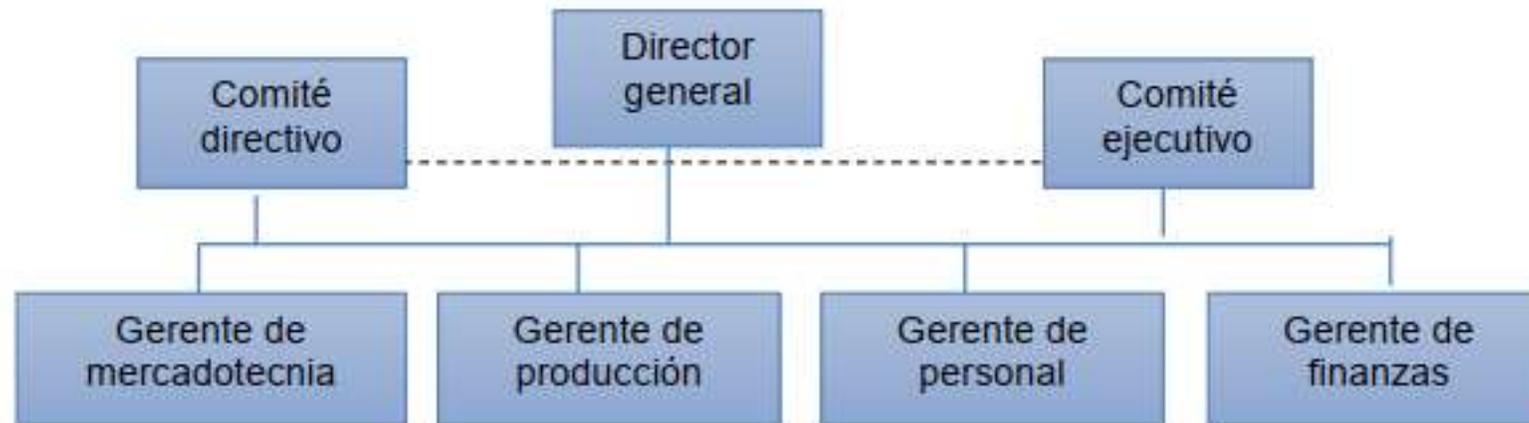
## Organización staff

A medida que las actividades dentro de las organizaciones se van haciendo más complejas y la tecnología las rebasa, necesitan especialistas que, sin tener una autoridad directa dentro de la organización sobre los subordinados, “aconsejen” de acuerdo con sus conocimientos



## Organización por comité

Se da cuando se decide asignar los asuntos de carácter administrativo a un grupo o comité de personas, quienes a su vez se encargarán de resolver los problemas que se presenten dentro de la organización.



## Herramientas y técnicas

**Organigramas:** se representa con objetividad la estructura interna de una organización: niveles jerárquicos, líneas de autoridad, responsabilidad, comunicación, etcétera.

**Manuales administrativos:** se encuentra en forma detallada y sistemática información necesaria para auxiliar, guiar, orientar

**Diagramas de procesos:** son una representación gráfica de las actividades que se realizan en una función.

## Dirección

es un factor indispensable para que exista una buena administración. A través de ella, se ponen en marcha los lineamientos establecidos en la etapa de planeación y organización, se logran las normas de conducta más deseables en los integrantes y se alcanza buena comunicación.

Esta fase considera a la parte humana de la administración y tiene como elementos importantes el liderazgo.

**Es ver que se hagan las cosas.**

## **Importancia de la dirección**

La dirección es transcendental porque, aunque las demás etapas son importantes, en ésta se ejecuta todo lo planeado. Al dirigir, se aplican prácticamente todas las etapas del proceso administrativo; además de poner en marcha todos los lineamientos establecidos en la planeación, a través de ella se logran las formas de conducta más deseables

## Principios de la dirección

- 1. De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** para que el logro de los objetivos sea exitoso es necesario que el personal se involucre, comprometa como equipo de trabajo y establezca relaciones armoniosas. Los propósitos de cada departamento deben estar encaminados al objetivo general.
- 2. Impersonalidad del mando.** En este sentido, las órdenes no deben verse como arbitrarias o resultado de la voluntad de algunos jefes.
- 3. Supervisión directa.** Los jefes y subordinados deberán comunicarse constantemente para trabajar en la consecución de los objetivos, estar coordinados para la ejecución de planes y brindar apoyo para quien lo requiera.

4. **De la vía jerárquica.** Este principio es fundamental. Respetar los niveles jerárquicos en la transmisión de órdenes mantiene a la organización en armonía.

5. **Resolución del conflicto.** Los conflictos deben resolverse cuando aparecen; de lo contrario, pueden llegar a ser incontrolables y desequilibrar a toda la organización.

6. **Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto abre la posibilidad de analizar alternativas y estrategias que permiten mejorar situaciones ya existentes.

# Etapas de la dirección

1. **Toma de decisiones.** se trata de la responsabilidad más importante para un administrador, gerente o director.
2. **Motivación:** es una labor que realiza un superior para persuadir, animar e impulsar a sus subordinados
3. **Comunicación.** Es un proceso mediante el cual se transmite e intercambia información verbal, escrita, gráfica o conductual con un grupo.
4. **Liderazgo.** Está relacionado con la personalidad y capacidad que posee un individuo para guiar y controlar a otros
5. **Integración.** Es la manera como una organización, a través de los responsables, selecciona y se allega del personal idóneo para poner en marcha los planes establecidos (reclutamiento y selección de personal, área de RH)
6. **Supervisión.** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados

# Control

Consiste en supervisar todos los niveles mediante un mecanismo para evaluar el trabajo realizado en la planeación, organización y dirección.

Un proceso mediante el cual se fijan estándares o normas de actuación que se formulan en la etapa de la planeación.

La interrogante aquí será: ¿Cómo se ha hecho?

Si lo que se planeo se ha realizado bien o hay diferencias.

# Importancia del control

Es parte importante de la administración porque controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

## Factores que comprende el control

### A. Cuantitativos

- *Cantidad.* Se aplica en actividades donde el volumen es lo principal.
- *Tiempo.* Ayuda en la programación de fechas estimadas para el desarrollo de las actividades.
- *Costo.* Con este factor se conocen los egresos como indicadores de que se realizó una buena administración.

### B. Cualitativos

- *Calidad.* Es la combinación de esfuerzos para la realización de una actividad, con el objetivo de cubrirla eficientemente.

# Proceso de control básico



## Medición y detección de desviaciones

- A. Observación personal.** solo nos limitamos a observar si las actividades son realizadas de acuerdo con los lineamientos.
- B. Informes escritos.** Deben ser claros, oportunos, exactos y no excesivos.
- C. Informes orales.** Generalmente, se utilizan cuando el control va a medir actividades intangibles.
- D. Datos estadísticos.** Permiten tomar muestras de las actividades a evaluar. De esta manera, se logra una mejor objetividad en la medición.

# Corrección

**Acción correctiva.** Deben aplicarla quienes tienen autoridad sobre los procedimientos.

EJEMPLO: en una fabrica cuando hay productos defectuosos, desechan y vuelven a procesar con las correcciones en la maquinaria (MANTENIMIENTOS)

# Reportes e informes

## **Gráficas de Gantt**

Se basan en el uso de gráficas de barras para indicar los tiempos estimados y reales, y llevar a cabo una o varias tareas.

# Las áreas funcionales

## Finanzas: se encarga de lo siguiente:

- Planificación de presupuestos.
- Organización financiera.
- Pago de nóminas.
- Análisis y resolución de problemas financieros.
- Conocimiento del mercado.

# Recursos humanos

El área de recursos humanos (también denominada con la sigla RRHH) se ocupa de organizar a los factores humanos y maximizar su desempeño dentro de la empresa.

# Funciones del área de RRHH

- Reclutamiento y selección
- Contratación.
- Formación y capacitación
- Control del clima laboral
- Gestión de bajas y despidos

# Producción

La función de producción es un área particularmente necesaria dentro de una empresa, es el acto de transformar la materia prima en un bien, y sus áreas son:

- Ingeniería del producto.
- Ingeniería de la planta
- Manufactura.
- Departamento de control de calidad
- Departamento de compras

## **Mercadotecnia**

El área de mercadotecnia es encargada de comercializar los productos y servicios que caracterizan a la empresa, y para hacerlo exitosamente sus responsables deben tener un amplio conocimiento del mercado, la competencia y las tendencias futuras de usuarios y consumidores.

# Subfunciones del área de mercadotecnia

1. **Investigación de mercados**
2. **Planeación y desarrollo de productos**
3. **Diseño del producto y precio**
4. **Canales de distribución.**
5. **Publicidad:** Su labor principal es realizar estudios y campañas para la presentación, promoción de productos y coordina contactos con agencias.
6. **Promoción:** Da a conocer el producto a través de los medios masivos de comunicación y en folletos, regalos, muestras, etcétera.
7. **Venta**
8. **Retroalimentación.**
9. **Reparto.**