



UNIDAD 4: El proceso administrativo

Bases de administración

LAF Carlos E. Morales Hernández

Temario

Unidad 4.- El proceso Administrativo

4.1 PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL

4.2 ORGANIZACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL

4.3 DIRECCIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL

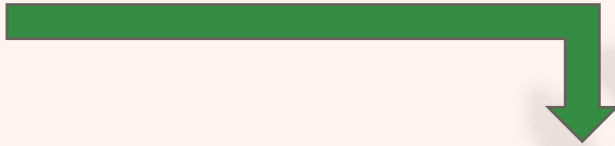
4.3.1 SUPERVISIÓN

4.4 CONTROL DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL




4.1 Planificación de la acción empresarial

¿ Que es la acción empresarial?



Conjunto de decisiones tomadas desde los actores–sectores empresariales, para llevar adelante su plan estratégico de inversión y producción



Ya empezamos a hablar de un plan estratégico

PLANEACIÓN

ESTRATEGIA

Las empresas no funcionan de manera improvisada.



ESTRATEGIA

La estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica identificar las **oportunidades** y **amenazas** del ambiente donde opera la empresa, así como evaluar las debilidades y fortalezas de la empresa, su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales.



La estrategia se preocupa por "qué hacer" y no por "cómo hacer"

Ahora que tenemos el “que hacer” nos concentramos en “como hacer”

La implementación exige planeación



PLANEACION

La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica.



Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos.

Características de la *Planificación Estratégica*

1. Responde preguntas como: dónde estamos y hacia dónde queremos ir, qué somos y qué deberíamos ser.
2. Centra las fortalezas y los recursos de la organización en actividades importantes y de alta prioridad en lugar de las actividades rutinarias y cotidianas.
3. Su objetivo es la planificación a largo plazo, teniendo en cuenta las oportunidades ambientales presentes y futuras. Ayuda a las organizaciones a analizar sus fortalezas y debilidades y a adaptarse al medio ambiente.
4. La planificación estratégica es un proceso continuo que permite a las organizaciones adaptarse al entorno dinámico y cambiante.

FASES DE LA PLANIFICACIÓN



1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (¿Dónde estoy?)

Toda planificación empieza haciendo un doble análisis de la situación de la empresa: uno externo y otro interno.



ANÁLISIS EXTERNO

Nos permitía estudiar los factores que rodeaban a la empresa y así conocer las **oportunidades y amenazas** de la empresa.



ANÁLISIS INTERNO

Consiste en analizar la propia empresa, para ver puntos donde puedo tener ventajas con la competencia. El análisis nos da las **fortalezas y debilidades** de la empresa.





ZARA

FORTALEZAS

1. Adaptación a clientes y países
2. Producción rápida
3. Renovación constante de inventarios
4. Precios competitivos

DEBILIDADES

1. Poca variedad en tallas
2. Nulo marketing ATL
3. Diseños no exclusivos
4. Políticas de personal

OPORTUNIDADES

1. Apertura a más países
2. Tienda en línea
3. Alianzas con otras marcas
4. Más líneas de productos

AMENAZAS

1. Demanda textil saturada
2. Nuevos competidores
3. Subida de impuestos y materia prima
4. Crisis económica

2 FIJACIÓN OBJETIVOS (¿Dónde quiero llegar?)

Una vez que sabemos el punto de partida debemos fijar los objetivos que queremos conseguir. Distinguimos los siguientes cuatro niveles de objetivos.



1. La misión.

Es el propósito de la empresa, es decir, explica la razón de la existencia de la misma. Responde a preguntas como ¿Quiénes somos? ¿por qué existimos?



2. La visión.

Es una guía general de donde la empresa desea estar en el futuro. Responde a preguntas como ¿qué queremos ser?

3. Los objetivos estratégicos (LP)

Son todas las metas que se propone la empresa conseguir en un plazo de 1-5 años.



4. Los objetivos operativos (CP)

Son objetivos más corto plazo (menos de 1 año) que se establecen normalmente por departamentos.

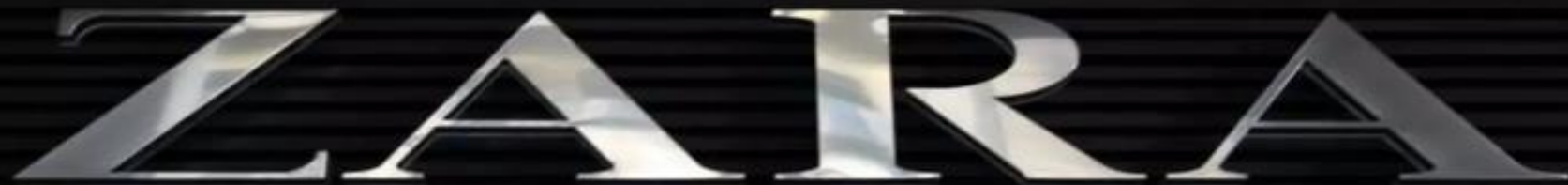
SUS
CRIBETE

MISIÓN

El grupo empresarial INDITEX a través de su empresa ZARA desarrolla prendas de ropa de una gran calidad, para así siempre estar cumpliendo con las demandas y expectativas de nuestros clientes.

VISIÓN

Ser la empresa de textiles líder en el mercado, siempre estando a la vanguardia, teniendo las últimas tendencias en moda, así como llegar a cualquier zona.



ZARA

3

DISEÑO DE ESTRATEGIAS (¿Cómo llegaremos allí?)



Tenemos que decidir qué estrategia usaremos para superar a nuestros competidores. Para ello la empresa puede decidir dos grandes estrategias competitivas:

A

LIDERAZGO EN COSTE

Producir a costes más bajos que los competidores para poder ofrecer un producto más barato

IKEA

B

DIFERENCIACIÓN

Tratar de que su producto sea percibido como único por los clientes



Una vez elegida la estrategia, la empresa debe decidir su segmentación y posicionamiento

SUS
CRIBETE



Liderazgo en Costos

**Liderazgo en
Diferenciación**

4 IMPLANTAR ESTRATEGIAS (¿qué acciones llevaremos a cabo?)

Para poder implantar la estrategia tenemos que fijar una serie de políticas, procedimientos y reglas.

POLÍTICAS

Principios básicos que le sirven a la empresa para tomar decisiones. Es una guía que define la forma de pensar y actuar de manera general de la empresa.

PROCEDIMIENTOS

Son los pasos que tenemos que seguir para realizar una acción determinada. Es una guía de cómo actuar en situación muy concreta.

REGLAS

Indican lo que se debe de hacer siempre en una determinada situación. No admite interpretaciones.

SUSCRIBETE

5

ESTABLECER PRESUPUESTOS (¿con qué recursos contamos?)

Nos indica las necesidades de dinero (gastos) para poder llevar a cabo el plan marcado. También suelen incluir la previsión de ingresos a través de las unidades vendidas.



6

CONTROL (¿lo estamos consiguiendo?)

En la última fase **comparamos los resultados reales con lo planificado**. Se hace de manera periódica para poder llevar a cabo correcciones. Tan importante es esta última fase que se considera una función diferente a la planificación.

4.2 ORGANIZACIÓN DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL

La palabra organización puede emplearse con dos significados diferentes:

Organización como unidad o entidad social

Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo.



Organización como unidad o entidad social

Donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota toda empresa humana creada intencionalmente para alcanzar objetivos determinados



ORGANIZACIÓN FORMAL

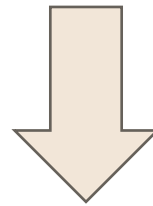
Se basa en la división racional del trabajo y la diferenciación e integración de los miembros, de acuerdo con algún criterio establecido. **Es la organización planeada: la que está en el papel.**

ORGANIZACIÓN INFORMAL

Surge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismos) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

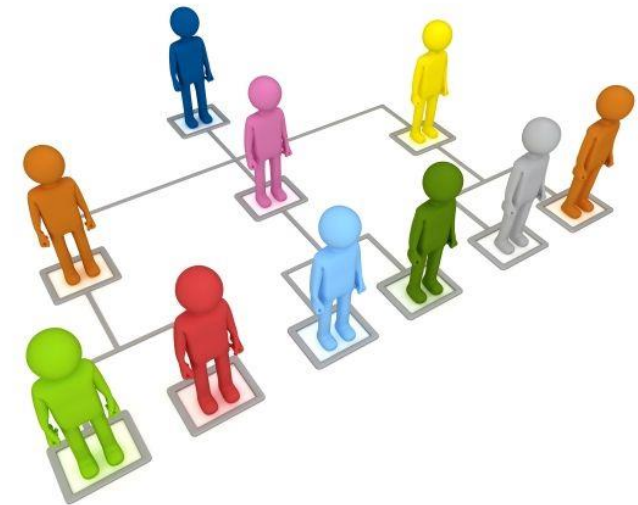
Organización como función administrativa

En este sentido, organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.



DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas.

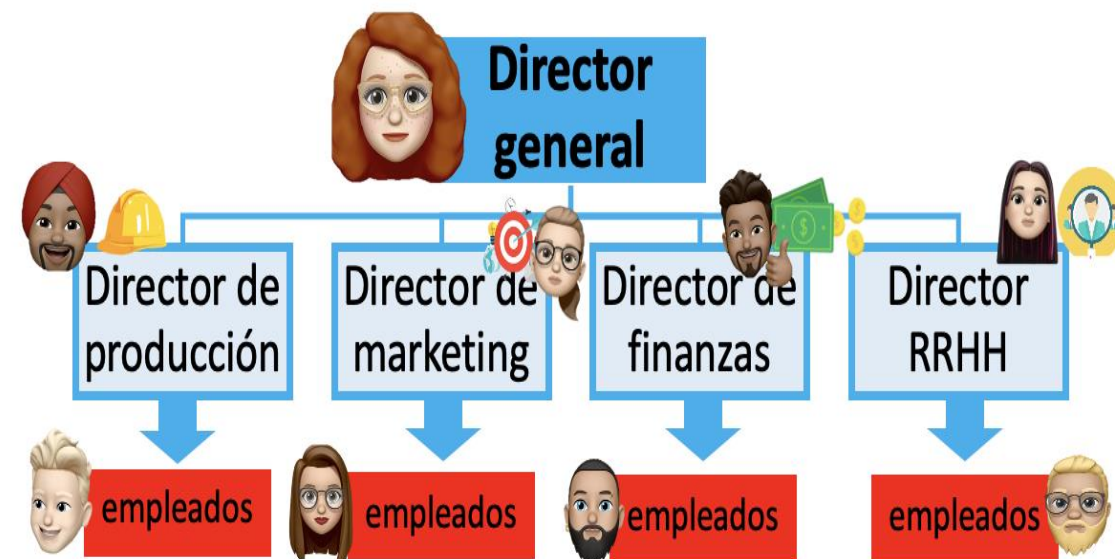


Organización lineal

Se basa en el principio de unidad de mando, es decir, cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe que se sitúa por encima de él.

Ventajas: es un modelo simple en donde las responsabilidades y jerarquía están claras. La toma de decisiones es rápida ya que depende de una sola persona.

Inconvenientes: comunicación lenta y falta de especialización. Aunque las decisiones son rápidas, la comunicación es lenta, ya que las decisiones tienen que comunicarse por todos los niveles. Además, como los directivos tienen que tomar todas las decisiones hay poca especialización, ya que no pueden ser expertos en todas las áreas.

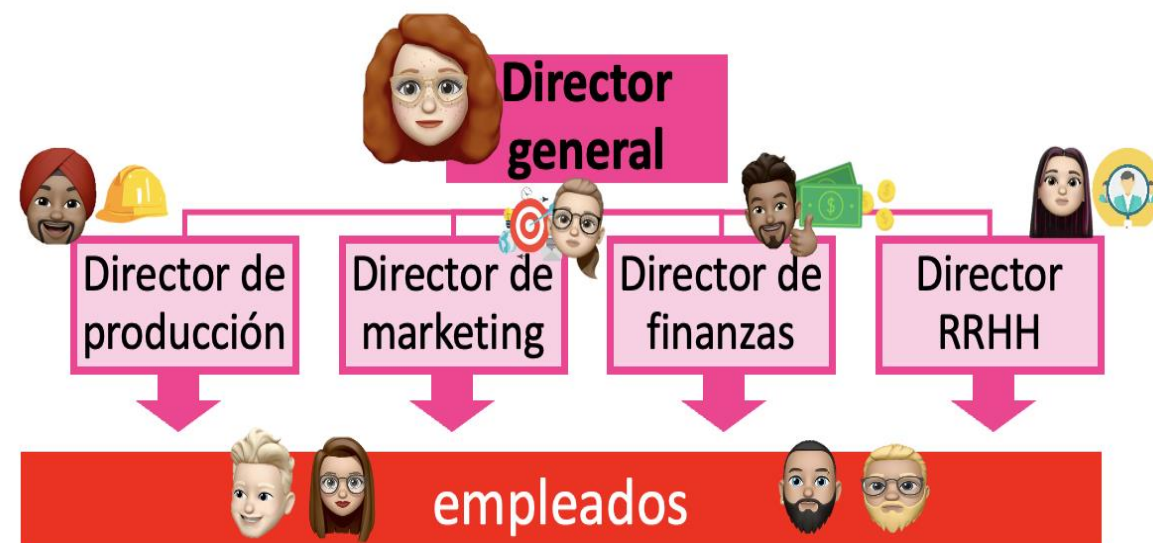


Organización funcional

Se basa en la existencia de especialistas en las que cada uno se centra en una de las áreas de la empresa. De esta manera ya no existe el principio de unidad de mando, sino que los trabajadores pueden recibir órdenes de cada uno de los diversos especialistas.

Ventajas: al haber especialistas que se dedican a una sola función, los trabajadores están mejor asesorados de cada materia en concreto.

Inconvenientes: puesto que los trabajadores reciben órdenes de varios jefes, en ocasiones pueden ser contradictorias y generar conflictos.

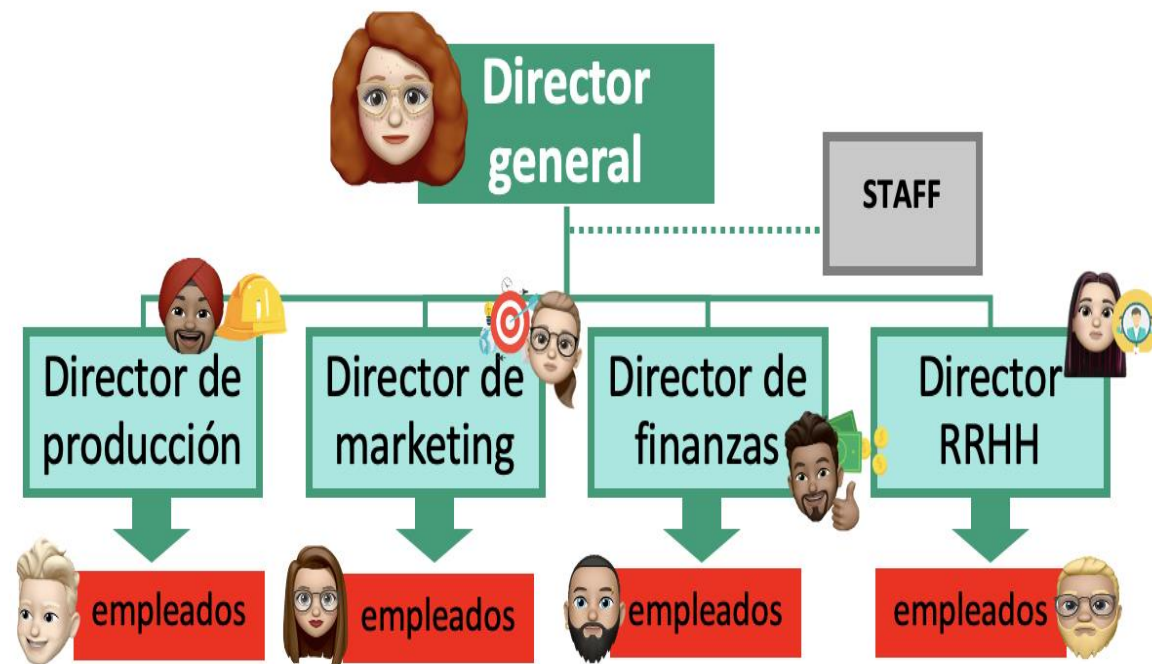


Organización Lineal-Staff

Es una combinación de los dos modelos anteriores. Se sigue el principio de unidad de mando y cada trabajador recibe órdenes de un solo jefe y, por otro lado, se crea un departamento de asesoramiento (staff) que permite asesorar en temas concretos, pero no tiene autoridad dentro de la jerarquía. Por ejemplo, un grupo de abogados externos que asesora de temas jurídicos.

Ventajas: las responsabilidades y jerarquía están claras y además existen especialistas que asesoran a los diferentes departamentos.

Inconvenientes: las decisiones son lentas, ya que hay que consultar a los asesores, y además suponen un coste extra.

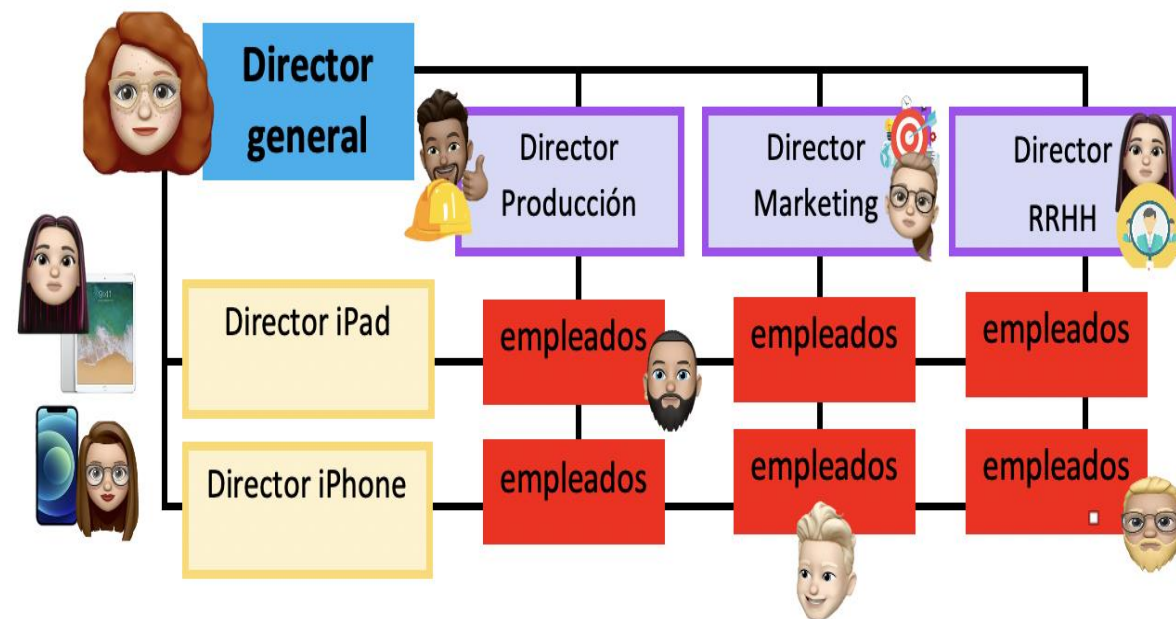


Organización matricial

Combina los departamentos por funciones (producción, marketing etc.) con los departamentos por productos. Los trabajadores tienen dos jefes: el jefe del departamento funcional y el jefe de producto. Así, por ejemplo, un trabajador de una fábrica de Smartphone recibirá órdenes del jefe de producción (funcional) y del jefe de iPhone (producto).

Ventajas: es una estructura flexible que se puede adaptar a los diferentes proyectos.

Inconvenientes: a veces surgen problemas de coordinación entre ambos jefes y pueden surgir conflictos.



Fases del Proceso Administrativo

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Supervisión
- Control



4.3 DIRECCIÓN EN LA ACCIÓN EMPRESARIAL



APPLE



AMAZON



BIMBO

¿Qué función tienen en las empresas)



Bases de administración

4.3 DIRECCIÓN EN LA ACCIÓN EMPRESARIAL

La dirección es la esencia de la administración, es el momento en el que aquello que se ha pensado y planificado a través de los dos anteriores elementos del proceso administrativo (planeación y organización) se lleva a la realidad.

Según Bernal (2013), la dirección guarda relación con la **motivación**, estilos de **liderazgo**, la **comunicación**, el **trabajo en equipo**, la **solución de conflictos**.

Con el propósito de llevar a la organización y a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

4.3 DIRECCIÓN EN LA ACCIÓN EMPRESARIAL

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados.

Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad de liderazgo y motivación.

4.3 DIRECCIÓN EN LA ACCIÓN EMPRESARIAL

La dirección está estrechamente relacionada con la **autoridad** y el **poder**. Ambos son medios de influencia, referida al comportamiento de un individuo que modifica los comportamientos, actitudes y sentimientos de otro individuo.

La influencia puede ejercerse mediante sanciones, recompensas, persuasión, etc.

Concepto de PODER

Es la capacidad de una entidad o individuo para controlar o dirigir a otros,



Concepto de AUTORIDAD

Poder institucional/ poder inherente al papel de un cargo o posición en la empresa.

Es decir, la autoridad es el poder de mandar a los demás para que actúen o no.

ESTILOS DE DIRECCIÓN

La administración de las empresas está fuertemente marcada por los estilos de los administradores, dirigen el comportamiento de las personas que trabajan allí. Los estilos de dirección dependen de los supuestos que los administradores establecen respecto del comportamiento humano dentro de la empresa.

1. Teoría McGregor (Teoría X tradicional y Teoría Y moderna)

(Se basa en la naturaleza humana)



2. Teoría de Likert

(Se basa en 4 sistemas administrativos)



ESTILOS DE DIRECCIÓN

1. Teoría McGregor (Teoría X tradicional y Teoría Y moderna)

Las personas ante el trabajo

Teoría X

- Evitan el trabajo.
- Han de ser impulsadas y dirigidas por otras.
- No asumen responsabilidades.
- Tienen poca ambición.
- Evitan los cambios.
- Su principal motivación es económica.

Teoría Y

- El trabajo puede ser fuente de satisfacción.
- Poseen capacidad de autodirección.
- Aceptan y asumen responsabilidades.
- Las necesidades de autoestima y de realización pueden dirigirles hacia objetivos organizacionales.
- Poseen imaginación y creatividad.
- Sus intelectos están infrautilizados.

Teoría X = se basa en algunas concepciones y premisas equivocadas y distorsionadas respecto a la naturaleza humana

Teoría Y = desarrolla un estilo de dirección abierto, dinámico y democrático, según el cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos etc.

ESTILOS DE DIRECCIÓN

- Teoría McGregor (Teoría X tradicional)

En función de estas concepciones y premisas erróneas, la teoría X desarrolla un estilo de dirección limitado a la aplicación y al control de la energía humana, sólo en función de los objetivos empresariales.

En otros términos, la teoría X lleva a las personas a realizar sólo aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones y objetivos personales. Significa la estandarización de la iniciativa individual, la restricción de la creatividad del individuo, la limitación de la actividad profesional por el método preestablecido y la rutina de trabajo.

ESTILOS DE DIRECCIÓN

- Teoría McGregor (Teoría Y Moderna)

La administración, según la teoría Y, se caracteriza por los siguientes aspectos:

La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa, son factores inherentes a las personas, y no son creados por la administración.

La tarea esencial de la administración es crear condiciones organizacionales y métodos de operación mediante los cuales las personas pueden alcanzar mejor sus objetivos personales, mientras dirigen sus propios esfuerzos encaminados hacia los objetivos de la empresa.

Teoría Y propone un estilo de dirección participativa y democrática basada en los valores humanos y sociales.

Mientras la teoría X es una administración mediante controles externos impuestos al individuo, la teoría Y funciona como una administración por objetivos que destaca la iniciativa individual

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN LIKERT

La acción administrativa toma características diferentes dependiendo de las condiciones externas e internas de la empresa. En otras palabras, la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, pues cambia de acuerdo con innumerables variables.

No existen normas específicas de administración válidas para todas las situaciones y ocasiones posibles.

Sistema 1.- autoritario – coercitivo

Sistema 2.- autoritario – benevolente

Sistema 3.- consultivo

Sistema 4.- recompensas y castigos

CLIMA ORGANIZACIONAL

Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación.

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento

Si el ambiente organizacional permite satisfacer las necesidades individuales de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse favorable y positivo; si el ambiente organizacional frustra la satisfacción de las necesidades de los miembros, el clima organizacional tiende a mostrarse desfavorable y negativo.



LIDERAZGO

Para que una empresa o un departamento produzcan resultados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras. Entre éstas sobresalen el liderazgo y el empleo adecuado de incentivos para obtener motivación.

LIDERAZGO = es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de 1 o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

1. Liderazgo liberal
2. Liderazgo democrático
3. Liderazgo autoritario



4.3.1 SUPERVISIÓN

La supervisión constituye una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa.

La principal característica de la supervisión de primera línea es el hecho de dirigir el trabajo del personal no administrativo en el nivel operacional de la empresa.

El término supervisión se utiliza comúnmente para designar la actividad de dirección inmediata de las actividades de los subalternos, en parte como asistencia en la ejecución. En este sentido, la supervisión puede hacerse en todos los niveles de la empresa, siempre y cuando haya un seguimiento más cercano e inmediato del superior sobre el trabajo del subalterno.



4.4 CONTROL DE LA ACCIÓN EMPRESARIAL

Favorece la medición y la evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida a partir de la planeación, la organización y la dirección.

Definición:

Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como ciertas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones.



FASES DEL CONTROL

El control es un proceso cíclico e interactivo, conformado por 4 fases:

1. Establecimiento de estándares de desempeño
2. Evaluación de desempeño
3. Comparación entre el desempeño y el patrón
4. Acción correctiva

CONTROL

- "El objetivo básico del control es asegurar que los resultados de las operaciones tengan tanta conformidad como sea posible con los objetivos establecidos.
- De este modo, el control depende de las demás funciones administrativas y contribuye a ellas, guardando estrecha vinculación con todas. Sin una planeación para fijar los objetivos y especificar las actividades, el control no tendría ningún propósito. Sin una organización, no existiría la orientación sobre quién debe efectuar las evaluaciones y quién debe tomar las acciones correctivas. Sin una dirección, los informes de evaluación no tendrían ninguna incidencia en el desempeño actual de la empresa.