

**UDS**

**UDS**

**LIBRO**

*Nombre de la materia*

**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN**

*Nombre de la Licenciatura*

**TRABAJO SOCIAL Y GESTIÓN  
COMUNITARIA**

*Cuatrimestre*

**SEGUNDO CUATRIMESTRE**

*Período ENERO-ABRIL*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución

de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **MISIÓN**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## VALORES

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## ESLOGAN

“Mi Universidad”

**ALBORES**

Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Fundamentos de Administración

---

### **Objetivo de la materia:**

Proporcionar al alumno los conceptos, teorías y perspectivas que le permitan analizar y establecer criterios de diferenciación y evaluación de la Administración, con la finalidad de generar valores y actitudes responsables en la creación y desarrollo de empresas, entendiendo y dominando, a un nivel básico, el concepto de estrategia.

### **Criterios de evaluación:**

# INDICE

## **UNIDAD I**

### **I. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN**

I.1.- Antecedentes históricos.

I.2.- Niveles jerárquicos

I.3.- Concepto de administración.

I.4.- Características e importancia de la administración

I.5.- Principios generales de la administración.

I.6.- Habilidades para el desempeño de la administración

I. 7.- El proceso administrativo

I. 8.- Taylor y el movimiento de la administración.

I. 9.- Fayol y la escuela del proceso de administración.

I. 10.- Evolución de la escuela clásica

I. 11.- Teorías de la Administración

I. 12.- Administración del conocimiento



**UNIDAD II****2. LA EMPRESA**

2.1.- Concepto.

2.2.- La empresa conceptuada como sistema

2.3.- Funciones sustantivas y adjetivas de la empresa

2.4.- Clasificación de la empresa

2.5.- Funciones básicas de la empresa

2.6.- Factores por considerar en la creación de una empresa

2.7.- La empresa y su entorno

2.8.- Áreas funcionales de la empresa

2.9.- Recursos humanos de la empresa

2.10.- Recursos técnicos de la empresa

2.11.- La empresa, el empresario y el administrador

**UNIDAD III****FASE MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

3.1.- Planeación

3.2.- Principios

3.3.- Tipología de la planeación

3.4.- Elementos de la planeación

3.5.- Tipos de planes

3.6.- Técnicas para estudiar el futuro

3.7.- Niveles de planeación organizacional

3.8.- Organización

3.9.- Principios

3.10.- Etapas de organización

3.11.- Tipología de la organización

3.12.- Técnicas de organización

3.13.- Proceso de organización

3.14.- División de trabajo

3.15.- Centralización y descentralización de autoridad

## **UNIDAD IV**

### **FASE DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

4.1.-Dirección

4.2.- Principios

4.3.- Etapas de dirección

4.4.- Desempeño de la organización

4.5.- Raíces del enfoque del comportamiento

4.6.- Proceso de dirección

4.7.- Control

4.8.- Principios

4.9.- Proceso de control

4.10.- Control por niveles jerárquicos

4.11.- Factor humano en el proceso de control

## Unidad I

### I. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN

#### I.1.- Antecedentes históricos.

La administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, economistas, ingenieros, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades. Siendo así no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios descubiertos y empleados en las ciencias matemáticas (incluso en la estadística), en las ciencias humanas (psicología, sociología, biología, educación, etc.), en las ciencias físicas (física, química, etc.), así como en el derecho, la ingeniería, etc. La agrupación de las diversas corrientes de pensamiento histórico, es básica como cultura administrativa, ya que representa los antecedentes del desarrollo de la administración y su transformación paulatina por lo que su cuerpo doctrinal, no es el resultado de investigaciones y experiencias recientes, sino que por lo contrario se remontan hasta los mismos inicios de la humanidad. De esta forma, la administración nace y se desarrolla a través de la necesidad de los individuos de coordinar sus propósitos y esfuerzos, para realizar tareas rudimentarias, pero vitales que no podrían haber realizado solos. El ejemplo de las primeras manifestaciones administrativas se presenta: "cuando dos hombres quisieron mover una piedra que ninguno podía desplazar por sí solo".

#### La Administración en la Época Antigua

La aparición del hombre representa una de las más grandes transformaciones operadas en el desarrollo de la naturaleza y esta transformación se consumó cuando los antepasados del hombre, comenzaron a producir instrumentos de trabajo y surgió la sociedad humana en la que el hombre primitivo vivió principalmente de la recolección de alimentos y de la caza, el descubrimiento del fuego, representó un avance en la lucha contra la naturaleza. Fueron representativas: La edad de piedra, la edad de bronce y la edad de hierro. Con la invención del arco y la flecha y el progreso de la caza, surgió la ganadería primitiva y con ello se desarrolló "la agricultura primitiva". El tipo de producción de bienes era primitivo y no creaba excedentes que arrojará plus producto, la distribución era igualitaria y sólo suficiente para satisfacer necesidades.

## Sociedad primitiva

Uno de los avances de la sociedad primitiva, fue la coordinación de esfuerzos y la división natural del trabajo con arreglo al sexo y edad entre hombres y mujeres; adultos, niños y ancianos. La agrupación de estos seres primitivos, dio paso a la formación de las hordas o gens, que consistían en un grupo de unas decenas de personas unidas por vínculos de sangre y varias hordas o gens formaban los clanes y la unión de éstos conformaban la tribu, que era una "forma superior de organización de la sociedad primitiva". En esta era también llamada matriarcado, la mujer desempeñó un papel muy importante y definitivo, desempeñándose como jefe de las gens, ya que el parentesco se computaba por línea materna, debido a que al vivir en promiscuidad sexual y al mantener relaciones sexuales entre distintas mujeres y distintos hombres, cuando también mataban a las niñas, se propició una gran escasez del sexo femenino, por lo que entonces el parentesco solo se podía identificar por línea materna y esta era al desarrollarse dio paso al patriarcado, en donde el varón se convirtió en jefe de la sociedad gentilicia y el parentesco se computó por línea paterna.

El hombre, al darse cuenta de las bondades de unir esfuerzos para lograr objetivos comunes, dio inicio a las bases del esfuerzo cooperativo que se convirtió en consciente y sistemático, evolucionando racionalmente conforme a la inteligencia y las consecuentes necesidades del hombre. Sociológicamente Toennies lo analiza de la siguiente forma: “La unidad de varios hombres puede, como toda unidad, considerarse de dos formas: o bien precede a la pluralidad, o bien la pluralidad existe con antelación y la unidad se produce por ella. Es la naturaleza sensible; aquél es el modo de ser del organismo; éste representa el grado inorgánico. Allí la unidad es la realidad, es la cosa en sí y para sí, misma; aquí es el ideal, es decir, no existe sino en tanto que es concebida por el pensamiento humano que efectúa su representación, y, por fin, la concepción de tal todo, sea o no sobre el fundamento de la sensación. Más en tanto que las partes integran el todo, puede, y aun necesariamente debe, la unidad, ser considerada como su producto, aun cuando el compuesto haya sido obtenido por la fuerza, merced a la voluntad humana. La cooperación de las partes -en la misma dirección para un movimiento común- es en el último caso el fin, en el primero, al menos, consecuencia de la combinación”.

Es decir que la unidad de varios hombres se puede considerar de dos modos: Cuando la unidad antecede a la pluralidad, que en su naturaleza sensible es el modo de ser del organismo, en donde la unidad es la realidad, la cosa en sí y para sí misma; y la cooperación

de las partes, en este caso es la consecuencia de haberse combinado la unidad y la pluralidad. Cuando la pluralidad antecede a la unidad, en su naturaleza sensible, representa el grado de ser inorgánico en donde la unidad es el ideal, no puede existir mientras no la conciba el pensamiento humano y sea el producto de satisfacer una necesidad común. Por lo tanto, la unidad es el producto de la pluralidad aun cuando se llegue a propiciar por la fuerza de la misma voluntad humana; y el fin es la cooperación de las partes para lograr un movimiento común la unión de los propósitos y de las acciones, es la base de la organización humana y se denomina en sociología "Sinergia Social" La sistematización de la unión para aprovechar acciones conjuntas y propósitos comunes, ha sido de una relevancia tal, que por ello se han constituido instituciones económicas y familiares, que son el producto de la inteligencia humana, de la invención, del sentimiento y de los deseos de la colectividad.

De esta forma se integran primero los grupos de seres humanos que por vínculos consanguíneos les une su parentesco (familia), o bien por grupos de hombres inspirados por propósitos y esfuerzos conjuntos para sobrevivir; luego hordas, clanes y tribus y como consecuencia de sus luchas, surge el Estado incipiente, que al evolucionar se convertiría en civilizado. Por ello, tiene razón el sociólogo mexicano Antonio Caso al afirmar que: "El Estado, es la síntesis de varios grupos humanos".

La concepción del acto administrativo, evoluciona como parte del proceso histórico, hasta convertirse en consciente sistemático y democrático en sus más amplias acepciones.

Hemos visto que las prácticas administrativas se han ido formando a través de la historia. Por ello, resulta absurdo pensar que la teoría moderna sea producto de una generación iluminada o que alguien la inventó o descubrió. Asimismo, la ética de las prácticas administrativas ha cambiado y obedece a los procesos históricos. No siempre se ha visto con buenos ojos al comerciante independiente. Las formas y prácticas de la administración pública han cambiado también y han tenido diferentes justificaciones. Los fenicios, por ejemplo, favorecieron el comercio, mientras los egipcios formaron monopolios estatales fuertes y poderosos. Nuestra cultura, administrativamente hablando, recibió influencias de muchas civilizaciones. Generalmente, se acepta la afirmación de que la base fundamental de la cultura occidental está en las influencias judío greco-romanas, aunque no hay que perder de vista que los árabes dominaron España por más de 700 años y que en el caso latinoamericano, los pueblos autóctonos se fusionaron culturalmente con los conquistadores españoles.

## Administración egipcia

La historia nos demuestra que la mayor parte de las iniciativas militares, sociales, políticas y religiosas, tuvo una estructura orgánica piramidal. Sin embargo, aunque la forma no fue muy regular, esa pirámide refleja una estructura jerárquica que concentra en el vértice las funciones de poder y de decisión. La teoría de la estructura jerárquica no es nueva: Platón, Aristóteles, Hammurabi, etc., ya hablaban de ella. La Biblia nos cuenta consejos de Jetró, suegro de Moisés y sacerdote de Madián, quien notando las dificultades de su yerno para atender al pueblo y juzgar sus querellas, después de esperarlo todo un día en una fila, con el fin de conocer sus decisiones para cada caso, le preguntó a Moisés: ¿Qué es esto que haces tú con tu pueblo? ¿Por qué te sientas tú solo, y todo el pueblo aguarda de pie delante de ti, desde la mañana hasta el atardecer? A lo que respondió Moisés: Porque el pueblo viene a mí para consultar a Dios. Cuando tiene alguna querella viene a mí para que yo juzgue entre uno y otro, y le haga saber los mandamientos y las leyes de Dios. Jetró entonces lo amonestó: No es bueno lo que haces. Sin duda, desfallecerás, y también este pueblo que está contigo, pues el trabajo es muy pesado para ti; no podrás hacerlo tú solo.

Ciertas referencias prehistóricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la Antigüedad en Egipto, Mesopotamia y Siria, atestiguan la existencia de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en monumentales obras que perduran todavía. Los papiros egipcios que datan, probablemente de 1300 a.C. ya nos indican la importancia de la organización y administración de la burocracia política en el Antiguo Egipto. En China, las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública. En estudios realizados por James H. Breadsted, Max Weber y Michael Rostovtzeff, interpretaron los sistemas administrativos de Egipto alrededor del año 1300 antes de Jesucristo dejando establecido que existía: una Economía Planeada, y como complemento muy importante un Sistema Administrativo bastante amplio, calificado como "burocrático". Situación que es favorecida por los medios de comunicación marítimos fluviales así como por el uso comunal de la tierra, lo que obligó a que los servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva a través de un gobierno central de gran poder. Durante la Cuarta, Undécima y Decimocuarta dinastías, existió una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda la población, a fin de garantizar a cada uno de ellos y a todos como comunidad el más acentuado alto grado de prosperidad. Los Ptolomeos heredaron de los faraones una organización económica y administrativa bien establecida y mantuvieron las condiciones del gobierno, administrando al país con una burocracia sistematizada y concentrada en donde los hombres eran casi esclavos.

## Régimen esclavista

---

Con la aparición de la agricultura y la ganadería, se dio la primera división del trabajo en agricultores y ganaderos, que intercambiaban los productos que unos y otros producían y necesitaban para sobrevivir, al surgir los oficios especializados, como los de tejedor, herrero, alfarero, etc., se dio la segunda división del trabajo y con ello a través de las guerras entre las tribus, se dio paso al régimen de la esclavitud. El desarrollo de las fuerzas productivas y el nacimiento de la propiedad privada condujeron a la desintegración de las gens. La comunidad gentilicia, fue desplazada por la comunidad rural.

La comunidad rural o de vecinos, a diferencia de las gens, se formaba por individuos no unidos entre sí, necesariamente, por lazos de parentesco. La casa, la economía doméstica, el ganado: todo pertenecía en propiedad privada a cada familia. En estas condiciones, las personas que desempeñaban dentro de la comunidad las funciones de jefes, caudillos

militares y sacerdotes, se aprovecharon de su situación para enriquecerse, apoderándose de porciones considerables de patrimonio común. De esta forma, los titulares de los cargos públicos fueron encumbrándose cada vez más sobre la masa de los miembros de la comunidad, formando la aristocracia gentilicia y transmitiendo con frecuencia cada vez mayor a sus herederos el poder alcanzado por ellos.

Con el desarrollo de las fuerzas productivas, el trabajo del hombre aplicado a la agricultura y la ganadería, comenzó a rendir más medios de sustento que los estrictamente necesarios para atender la vida del hombre, surgiendo la posibilidad de apropiarse del plusproducto y el plusproducto, o sea, el remanente del trabajo y el producto que sobraba después de cubrir las necesidades más perentorias del trabajador y su familia.

Esto propició el que ya no se diera muerte a los cautivos y prisioneros, como frecuentemente se hacía, sino que sería más beneficioso ponerlos a trabajar para otros, convertidos en esclavos. De esta manera los prisioneros eran esclavos y los esclavistas eran hombres libres, que tenían derechos de los que los otros carecían, con ello nace la propiedad privada y la sociedad se divide en clases sociales. Aparece la explotación del hombre por el hombre, es decir la apropiación gratuita por unos del trabajo de otros. Los hombres libres, se dividieron en: 1) la clase de los grandes terratenientes; 2) la clase de los pequeños productores (campesinos y artesanos), entre los que había capas acomodadas que también explotaban el trabajo de los esclavos y ocupaban la posición de esclavistas; y 3) los sacerdotes cuya importancia era grande y pertenecían por su situación a la clase de los grandes terratenientes y esclavistas.

El trabajo colectivo fue desplazado por el trabajo individual, la propiedad social por la propiedad privada y el régimen gentilicio por la sociedad de clases. A partir de este período, toda la historia de la humanidad, hasta llegar a la construcción de la sociedad socialista, se



convierte en la historia de la lucha de clases. Los campesinos mantenían fundamentalmente una economía natural<sup>13</sup> pero se veían obligados a vender en el mercado una parte de sus productos, para poder comprar los suyos a los artesanos y pagar los impuestos en dinero. Todo ello hizo que una parte de lo producido por el trabajo de los artesanos y campesinos fuera convirtiéndose poco a poco en mercancía.

La producción de artículos para el cambio constituye el rasgo característico de la economía mercantil. A medida que el cambio fue extendiéndose y convirtiéndose en una operación usual, se destacó poco a poco, entre las demás, una mercancía que todo el mundo aceptaba de buen grado a cambio de cualquiera. Esta mercancía comenzó a desempeñar las funciones de dinero.

El progreso de los oficios y del cambio condujo, ya en la remota antigüedad, al despuntar el régimen esclavista de producción a la creación de ciudades. Al principio la ciudad no se distinguía gran cosa de la aldea, pero poco a poco fue concentrándose en ella los oficios y el comercio, iniciándose así el proceso de divorcio entre la ciudad y el campo y de la oposición entre la una y el otro. A la par del aumento de la masa de mercancías intercambiadas, se ensancharon los límites territoriales del intercambio, surgiendo la necesidad de intermediarios entre vendedores y compradores, función que desempeñaron los mercaderes.

La segregación de la clase de los mercaderes, gente dedicada, no a producir, sino a cambiar los productos fue la tercera gran división social del trabajo. El incremento de la producción y el cambio acentuó considerablemente las desigualdades patrimoniales, en manos de los ricos se acumulaba el dinero, mientras los pobres se veían, más frecuentemente, obligados a recurrir a los ricos para solicitar préstamos, a veces en especie, pero también en dinero. Los ricos prestaban con fines de lucro proporcionando el préstamo a crédito con elevados intereses. De esta forma se tenía a los deudores sojuzgados y si no pagaban los reducían a la esclavitud y los despojaban de sus tierras. Surgió la usura que contribuyó a enriquecer a unos y a sojuzgar económicamente a otros.

La propiedad privada se extendió a la tierra, la cual comenzó a venderse e hipotecarse. Si el deudor no podía pagar al prestamista, tenía que abandonar su tierra y vender en esclavitud su persona y la de sus hijos, para rescatar la deuda. Surgen así los grandes terratenientes que arrebatan a las comunidades rurales y campesinas sus tierras y pastizales. De esta forma la economía esclavista se ensancha, fortalece y extiende a todas las ramas de la producción. El trabajo de los esclavos se convierte en la base de la existencia de la sociedad, estableciéndose el modo esclavista de producción. Con la propiedad privada, surgen los grandes terratenientes que al mismo tiempo eran grandes esclavistas. Surgen también los pequeños productores, campesinos y artesanos; los sacerdotes y los esclavos dividiéndose de esta forma la sociedad en estas clases sociales. El nacimiento de la propiedad privada y la división de la sociedad en clase hizo necesaria la aparición del Estado.

Históricamente, los órganos del régimen gentilicio perdieron poco a poco su carácter popular. Convirtiéndose en órganos de usurpación, dominio y opresión sobre sus tribus y las tribus vecinas. De los jefes y caudillos militares surgieron los príncipes y los reyes. Su autoridad descansaba, en otro tiempo por haber sido elegidos, ahora comenzaron a emplear su poder para defender los intereses de la minoría poseedora así como para dominar y reprimir a los esclavos, de esta forma surge el poder del Estado. En esta época, el Estado se encargaría de proteger una a minoría explotadora y refrenar a la gran mayoría explotada. El estado esclavista mantuvo a las masas de esclavos sujetas a obediencia y acabó convirtiéndose en un extenso aparato de sojuzgamiento y de violencia sobre las masas populares. La democracia de la Grecia y de la Roma antiguas, que tanto ensalzan los historiadores burgueses, era, en realidad, una democracia de esclavistas.

### **Influencia de la organización militar**

La organización militar también ha influido en el desarrollo de las teorías de la administración. La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la Antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior -fundamental para la función de dirección-, es el núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La escala jerárquica, es decir, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es un elemento característico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones.

Con el transcurrir de los tiempos, la ampliación gradual de la escala de mando trajo también una correspondiente ampliación del grado de autoridad delegada: a medida que el volumen de operaciones militares aumentaba, crecía también la necesidad de delegar autoridad en los niveles más bajos dentro de la organización militar. Todavía en la época de Napoleón (1769-

1821), el general, al dirigir su ejército, tenía la responsabilidad de vigilar la totalidad del campo de batalla. Sin embargo, ante las batallas de mayor alcance, incluso de ámbito continental, el comando de las operaciones de guerra exigió, no nuevos principios de organización, sino la extensión de los principios entonces utilizados, lo que condujo a una planeación y control centralizados paralelos a las operaciones descentralizadas. Se pasó así la centralización del mando y a la descentralización de la ejecución.

El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es tan antiguo como la propia guerra, pues existió siempre la necesidad de un estado mayor para el ejército. Sin embargo, el estado normal, como cuartel general, sólo apareció en 1665 con el Distrito de Brandenburgo, precursor del ejército prusiano. La evolución del principio de asesoría y la formación de un estado general tuvo su origen el siglo XVIII en Prusia, con el emperador

Federico II, el Grande, (1712-1786) quien, deseoso de aumentar la eficiencia de su ejército, hizo algunas innovaciones en la estructura de la organización militar. Con la ayuda del general Scharnhorst fue creado un estado mayor (staff) para asesorar el mando (línea) militar. Los oficiales de línea y de asesoría trabajaban independientemente, en una nítida separación entre la planeación y la ejecución de las operaciones de guerra. Los oficiales formados en el estado mayor se transferían posteriormente a posiciones de mando (línea) y de nuevo al estado mayor, lo que aseguraba una intensa experiencia y vivencia en las funciones del gabinete, de campo y nuevamente de gabinete.

Otra contribución de la organización militar es el principio de dirección, según el cual todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y aquello que debe hacer. Resalta Mooney que Aun Napoleón, el general más autócrata de la historia militar, nunca dio una orden sin explicar su objetivo y verificar que se había comprendido correctamente, pues estaba convencido de que la obediencia ciega jamás lleva a la ejecución inteligente de cualquier acto. A comienzos del siglo XIX, Carl Von Clausewits (1780-1831), general prusiano, escribió un tratado sobre la guerra y los principios de la guerra, sugiriendo cómo administrar los ejércitos en periodos de guerra.

En éste se inspiraron muchos teóricos de la administración que posteriormente se basaron en la organización y en la estrategia militar, adaptando sus principios a la organización y a la estrategia industrial. Clauswits consideraba la disciplina como un requisito básico para una buena organización. Para él, toda organización requiere una planeación cuidadosa en la cual las decisiones deben ser científicas y no simplemente intuitivas. Las decisiones deben basarse en la probabilidad y no sólo en la necesidad lógica. El administrador debe aceptar la incertidumbre y planear de manera que pueda minimizarla.

## **Revolución Industrial**

En este apartado analizaremos el fenómeno desde la perspectiva de los valores socioculturales y de la evolución del pensamiento administrativo, en la época previa a la Revolución Industrial, el desarrollo de la misma y las reacciones que produjo el abuso de la acumulación de la riqueza.

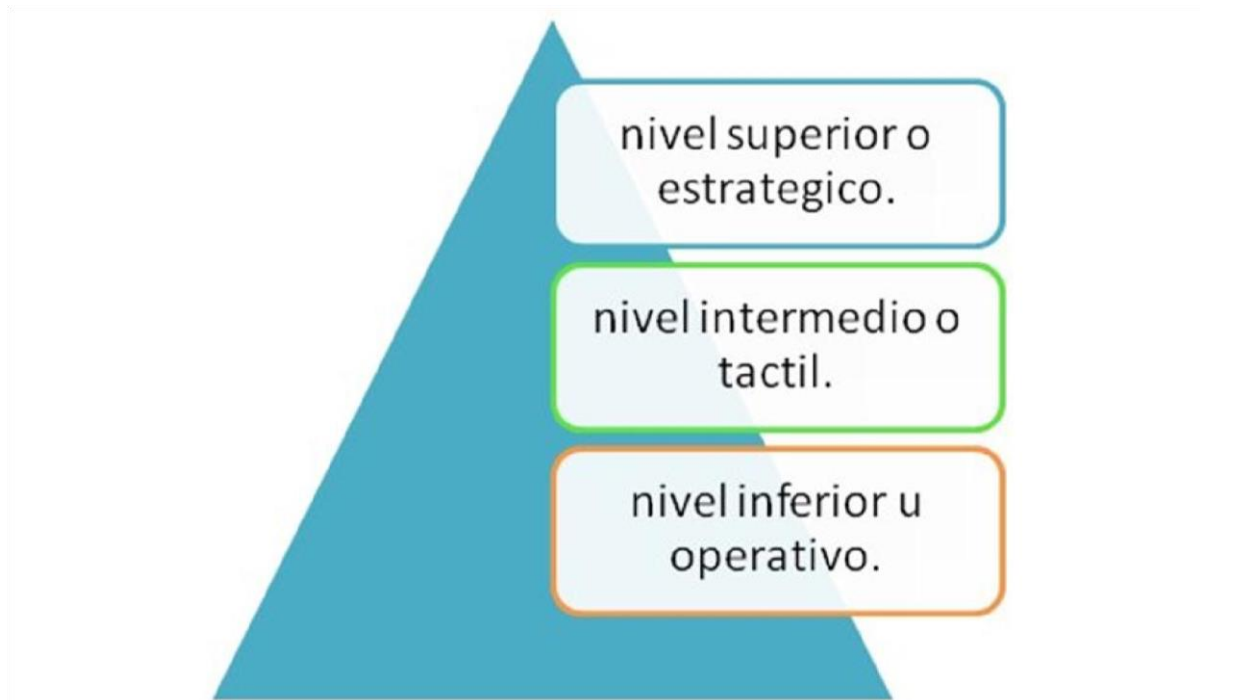
### **1.2.- Niveles jerárquicos**

Las empresas presentan diversos niveles en los cuales se ubican los miembros de la organización desarrollando trabajos con alcances específicos. Quienes están ubicados en cada nivel deben tener la autoridad necesaria para desempeñarse adecuadamente y cubrir de manera plena las responsabilidades que les competen. Los puestos que ocupan los

administradores en la organización reciben muy diversas denominaciones de acuerdo con las actividades que desarrollan y al nivel que ocupan en la jerarquía. Tres de los niveles organizacionales corresponden a los administradores y uno a los trabajadores operativos.

Según la pirámide, la mayoría de los colaboradores de una organización no son administradores, por lo que la eficiencia y eficacia de su trabajo debe ser mayor por la responsabilidad que tienen a su cargo. Los niveles y puestos administrativos se ubican dentro de la alta gerencia (estratégico), la gerencia intermedia (táctico o funcional y la supervisión (operativo).

- Los administradores de nivel superior o alta gerencia dirigen la organización tomando decisiones estratégicas.
- Los administradores de mandos medios o gerencia intermedia. Su labor consiste en coordinar el trabajo de otros administradores y son los encargados de traducir las metas estratégicas, establecidas por la dirección de la empresa, en actividades concretas que deben realizar los supervisores con sus grupos de trabajo y que aquellos coordinan.
- Los administradores de primera línea vigilan y coordinan las actividades de los empleados operativos.



### **I.3.- Concepto de administración.**

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección para, tendencia para) y *minister* (subordinación u obediencia) y significa a aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Esta definición etimológica ha sufrido una transformación enorme con el paso del tiempo. Otras definiciones son:

- El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles. - La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. Koontz y Weihrich.
- La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Incluye un proceso de planeación, organización, dirección y control de actividades. Es el subsistema clave dentro del sistema organizacional. Es una actividad que comprende a toda la organización y es la fuerza vital que enlaza a todos los demás subsistemas. Kast y Ropsenzweig.
- Es el proceso de realizar actividades y terminarlás eficientemente con y a través de otras personas. El proceso representa las funciones o actividades primarias con las que los administradores están comprometidos. Estas funciones son: planeación, organización, dirección y control. Stephen P. Robbins y David A. de Cenzo.
- Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos. James A.F. Stoner y R. Eduard Freeman.
- Henry Sisk y Mario Sverdlik. Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.
- Robert F. Buchele. El proceso de trabajar con y a través de otra personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.
- Isaac Guzman Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- George R. Ferry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.
- American Magament Association. La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.
- José A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- Joseph L. Massie. Método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.
- El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de una organización.

## Objeto y finalidad de la administración

La administración persigue la finalidad, de combinar los grupos sociales, para poder imprimir la mayor eficiencia en el logro de sus objetivos. Para ese fin, la administración coordina la estructuración y el funcionamiento de los organismos sociales, entendidos éstos como aquella unión consciente de personas que persiguen un objetivo común.

Cabría dejar en claro que hay administración a partir del momento en que se delegan en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realicen en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan.

Por la experiencia, sabemos que el hombre se agrupa en sociedad principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo. Desprendiéndose de estos que la administración se da necesariamente en un organismo social.

Se puede precisar a grandes rasgos que la administración tiene como objeto 3 aspectos:

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz de los objetivos de un organismo social.
2. Permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
3. Asegurar que la empresa produzca o preste sus servicios.

Es indiscutible que quién realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador. Pero desde el momento que delega a otros, (siempre y cuando estas funciones que realizan se lleven a cabo en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan) comienza a recibir el nombre de administrador. La administración busca en forma directa, la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se aprovecharán los recursos de la empresa.

## 1.4.- Características e importancia de la administración

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

- **Universalidad.** Existe en cualquier grupo social y es susceptible a aplicarse en una empresa industrial.

- Valor Instrumental. La administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.
- Unidad temporal. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- Especificidad. tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.
- Interdisciplinariedad. La administración es a fin de todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

## **I.5.- Principios generales de la administración.**

Si entendemos la administración como los procesos necesarios para sistematizar idealmente una organización humana, Henry Fayol desarrolló toda una teoría, plenamente vigente en la actualidad, para aplicar estos procesos a toda clase de empresas, instituciones y entidades sociales.

Siguiendo estos principios básicos de la administración, la eficiencia de cualquier organización social puede aumentar de forma muy significativa, contribuyendo de forma mucho más precisa a lograr sus objetivos:

1. División del trabajo. La especialización del trabajo, separando tareas y responsabilidades para las diferentes personas que forman la organización de la empresa, es una forma de ganar tiempo y eficacia.
2. Autoridad. Nos guste o no, el jefe es fundamental en una organización: Fayol nos enseñó que de la cadena de mando surge la responsabilidad y el compromiso en las organizaciones.
3. Disciplina. Y, para que la autoridad sea efectiva, es necesario que se imponga mediante la disciplina. El respeto a la cadena de mando es imprescindible en una administración que funcione correctamente.



4. Unidad de mando. Este principio general de la administración hace referencia a que cada sujeto de la organización debe recibir órdenes de un único superior, para evitar contradicciones en las instrucciones y órdenes.
5. Unidad de dirección. Un concepto que está íntimamente ligado al principio anterior.

Un único plan de acción marcado por la dirección es necesario para avanzar unidos en la organización en pro del mismo objetivo.

6. Supeditación de los intereses individuales a los grupales. Lo que importa por encima de los individuos es el bien común. Todos los integrantes de la organización deben anteponer el beneficio del conjunto al interés personal.
7. Remuneración. La remuneración justa al trabajador por el esfuerzo realizado es un derecho y una necesidad en toda organización empresarial que busque beneficios. Esta remuneración puede ser en forma de salarios, incentivos para empleados y derechos adquiridos.
8. Centralización. Fayol definió el grado óptimo de centralización de una organización como aquel que permita operar de forma eficaz sin caer en procesos burocráticos innecesarios o “cuellos de botella” en la toma de decisiones.
9. Jerarquía. Toda administración ha de tener una cadena de mando jerarquizada y con responsabilidades bien definidas. Esta jerarquía debe definirse a través de los organigramas empresariales que muestran la estructura de las organizaciones.
10. Ordenamiento. Este principio alude a que los recursos indispensables para la administración deben estar en el momento y lugar en el que sean necesarios.
11. Equidad. Los líderes han de actuar de forma equitativa y justa, sin conductas despóticas e injustificadas. La equidad se necesita para garantizar el compromiso de los empleados.
12. Estabilidad. La estabilidad es un principio importante para alcanzar los objetivos en una organización pues, si hay muchos cambios en el personal, se perderá un tiempo precioso en enseñar a los nuevos empleados a hacer su trabajo, obstaculizando el crecimiento de toda la estructura.
13. Iniciativa. La innovación en una empresa es una clave de éxito. Lo era en la época de Henry Fayol y lo sigue siendo hoy en día, más que nunca. Toda organización que aspire a tener éxito debe incentivar las nuevas ideas, las iniciativas de sus empleados e, incluso, la improvisación.
14. Conciencia de equipo. El último principio no olvida la importancia de la unidad y de la conciencia de grupo para crecer en la consecución de las metas propuestas. La conciencia de equipo fomenta la colaboración y el buen ambiente de trabajo.

Según este autor, siguiendo estos principios de la administración estaremos más cerca de conseguir un funcionamiento satisfactorio de la organización. Por eso, los gestores de las empresas deben trabajar por acercarse a la organización ideal a través de estos puntos claves. Para ello, Henry Fayol también habla del proceso administrativo y las etapas que lo componen con el objetivo de aprovechar los recursos de la empresa máxima y conseguir unos buenos resultados.

## **1.6.- Habilidades para el desempeño de la administración**

Robert L. Katz identificó tres tipos de habilidades para los administradores. A ellos se les puede agregar un cuarto: la capacidad para diseñar soluciones.

1. La habilidad técnica. Es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlos a usarlas.
2. la habilidad humana. Es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.
3. la habilidad de conceptualización. Es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

## **1.7.- El proceso administrativo**

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo.

**El proceso administrativo, consta de 4 etapas:**

---

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control



Estas cuatro etapas conforman a su vez, las dos fases del proceso administrativo:

- MECÁNICA

- Planeación

- Organización
- 
- DINAMICA
- 
- Dirección
- 
- Control

### **Planeación**

Planear es determinar por anticipado lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, lo cual involucra un proceso donde se hace necesario diagnosticar, pronosticar, formular, evaluar y controlar las operaciones que han de realizarse, siguiendo un orden continuo. Es la habilidad de ver con anticipación las consecuencias de las acciones actuales, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. (Gallo, 2011, pág. 46)

### **Elementos**

- Misión
  
- Visión
  
- Objetivos
  
- Propósitos
  
- Estrategias

- Políticas
  
- Presupuestos
  
- Programas
  
- Premisas

## **Organizar**

Organizar es el acto de disponer y coordinar todos los recursos con que cuenta la empresa (materiales, humanos y financieros), para funcionar mediante las normas, procedimientos y políticas que han sido dispuestas a nivel institucional para cumplir los objetivos de la planeación. En este proceso se realiza el establecimiento de la estructura necesaria para sistematizar racionalmente los recursos, mediante la determinación de funciones, jerarquías, correlación y agrupación de actividades según la naturaleza de cada área, con el fin de realizar funciones como grupo social, trabajando en equipo en la consecución de los objetivos importantes de la empresa. Determinar la estructura de la organización, nos ayuda a conocer el tipo de personal que necesitamos y donde puede éste realizar su mejor desempeño para contribuir al logro de la misión y visión de la empresa. (Gallo, 2011, pág. 63)

## **Proceso**

- I. División del trabajo
  - a. Jerarquización

- b. Departamentalización
- c. Descripción de funciones

## 2. Coordinación

### **Dirigir**

Es la función de aplicar principalmente la información obtenida del proceso permanente de control en la toma de decisiones para alcanzar los objetivos de la organización. Dirigir es la parte esencial y central del proceso administrativo, ya que en ella confluyen las otras cinco funciones administrativas para lograr una buena ejecución y realización de los logros planeados. La función de dirigir implica orientar, comunicar, capacitar y motivar al talento humano para que desempeñe efectivamente, con entusiasmo y confianza en su trabajo para que contribuya así al logro de los objetivos de la empresa. (Gallo, 2011, pág. 92)

### **Elementos**

- Toma de decisiones
- Motivación
- Supervisión
- Comunicación
- Liderazgo

### **Controlar**

Es la función que evalúa las actividades periódicamente para comparar el desempeño de las distintas áreas de la empresa en relación con las metas y normas planificadas previamente y de esta manera establecer una retroalimentación que permita modificar y corregir los rumbos de las acciones, siempre teniendo como norte el logro de los objetivos económicos que necesita la organización. El control es de vital importancia para el proceso administrativo, porque permite hacer el seguimiento permanente y mantener información actualizada de los resultados para contribuir eficazmente en la dirección correcta de la empresa y tomar las acciones pertinentes en el momento apropiado. (Gallo, 2011, pág. 79)

### **Elementos**

- Establecimiento de estándares
  
- Medición
  
- Corrección
  
- Retroalimentación

## **1.8.- Taylor y el movimiento de la Administración**

La transición hacia el siglo XX marcó el inicio de un gran avance para la administración. El crecimiento de las empresas industriales exigió métodos de administración totalmente nuevos y la participación de numerosas personas. Una de las más importantes fue Frederick Winslow Taylor. Él y sus seguidores transformaron la administración de la eficiencia en un conjunto de conocimientos con vida propia. Taylor fue el creador y participante más destacado del movimiento de administración científica, no sólo por la naturaleza de sus contribuciones, sino también porque muchos reconocían su liderazgo. Hijo de una familia acaudalada, Taylor nació en 1856 en Pensilvania. A pesar de ello y de haber aprobado el examen de administración de la Escuela de Derecho de Harvard, se desempeñó como un obrero. Entre 1874 y 1878 trabajó para una fábrica de bombas hidráulicas, donde aprendió el oficio de tornero. Fue ahí donde empezó a observar lo que consideraba mala administración, el “dar la vuelta a los problemas” de los funcionarios y la mala calidad de las relaciones entre trabajadores y gerentes. En 1878 ingresó en Midvale Steel, una fábrica siderúrgica, en la que estuvo 12 años; empezó como trabajador y terminó como jefe de ingenieros. Durante ese periodo retomó

sus estudios, esta vez en ingeniería. En Midvale observó los problemas de las operaciones fabriles (que usted podría encontrar en algunas empresas hoy en día). Por ejemplo:

- La administración no había establecido una división clara entre sus responsabilidades y las del trabajador.
- El trabajador no tenía incentivos para mejorar su desempeño.
- Muchos trabajadores no cumplían sus responsabilidades.
- Las decisiones de los administradores se basaban en la intuición y la corazonada.
- Los departamentos de la empresa no estaban integrados.
- A los trabajadores se les asignaban tareas para las cuales no tenían aptitudes.
- Los gerentes parecían ignorar que la excelencia en el desempeño se traduciría en recompensas para ellos y para la mano de obra.
- Había conflictos entre capataces y operarios respecto de la cantidad de producción.

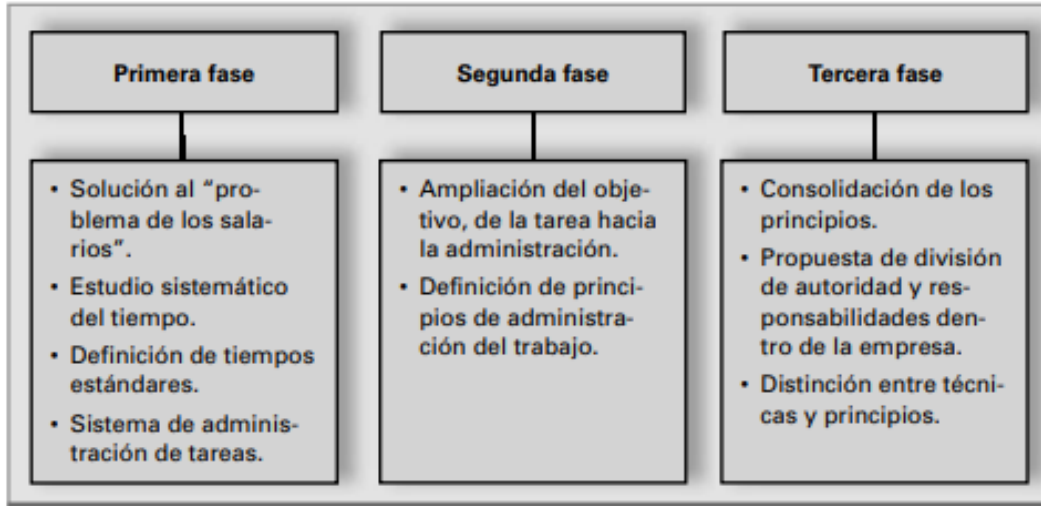
Entre 1890 y 1893, Taylor fue gerente general de una empresa fabricante de papel. Después se estableció como consultor. En 1893 fue contratado para trabajar exclusivamente en Bethlehem Steel (una de las grandes compañías siderúrgicas, con alrededor de 4,000 empleados en 1900), donde desarrolló sus ideas en torno de la administración científica.

En 1901 dejó a Bethlehem y regresó a Filadelfia, donde se dedicó a divulgar sus ideas. En 1910 se creó la Sociedad para la Promoción de la Administración Científica, que en 1915, año en que su ideólogo murió, se convirtió en la Sociedad Taylor.

### **Inicio del movimiento de la administración científica**

La cuna de la administración científica fue la Sociedad Estadounidense de Ingenieros Mecánicos (ASME, por sus siglas en inglés), fundada en 1880, de la cual Taylor era socio y llegó a ser presidente. El movimiento se desarrolló en tres etapas:





En 1895, Taylor presentó a la Sociedad lo que se considera la primera obra de administración científica: A piece-rate system (Un sistema de remuneración por piezas). En ella, argumentó que la administración debería descubrir primero cuánto tiempo era necesario para que un hombre finalizara una tarea, dando lo mejor de sí. Y entonces podría establecer un pago por pieza, de modo que el trabajador se viera forzado a laborar lo suficiente para asegurar una remuneración razonable.

De acuerdo con Taylor, el camino para resolver el problema de los salarios era descubrir, de manera científica y exacta, la velocidad máxima a la que se podría realizar el trabajo. Su respuesta fue lo que él llamó "estudio sistemático y científico del tiempo", que consistía en dividir cada tarea en sus elementos básicos y, con la colaboración de los trabajadores, cronometrarlos y registrarlos. En seguida, se definían tiempos estándares para dichos elementos. La principal razón por la que se inventó el estudio de los tiempos, del cual surgió la administración científica, fue la búsqueda de la precisión para definir el valor de los salarios. Posteriormente se percibió que el estudio de tiempos (y en seguida, tiempos y movimientos) permitía el perfeccionamiento del trabajo operativo, mediante la racionalización de los movimientos.

### Segunda fase de la administración científica

Con los años, la cuestión de los salarios pasó a un plano secundario, porque fue evidente que constituía sólo un aspecto de un contexto mucho mayor. En la segunda fase del movimiento de administración científica, el énfasis se trasladó de la productividad del trabajador hacia el perfeccionamiento de los métodos de trabajo. Dicha fase corresponde al estudio Shop management (Administración de operaciones), de 1903. En Shop management, Taylor hizo lo que se convertiría en una distinción característica entre el hombre medio y el hombre de primera clase. Según Taylor, este último está altamente motivado y trabaja sin desperdiciar el tiempo ni restringir su producción. De manera ideal, tal persona debería ser elegida para la tarea que le fuera más apropiada y con estímulos financieros. Asimismo, un hombre de primera clase sería altamente ineficiente si le faltaran incentivos o si hubiera presiones en el grupo de trabajo para disminuir la producción.

### **Tercera fase de la administración científica**

Las ideas del estudio Shop management se repitieron con palabras ligeramente diferentes en el libro Principios de administración científica, de 1911. En esta tercera obra, Taylor refuerza los principios de la administración científica:

1. Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo, a fin de sustituir el viejo método empírico.
2. Seleccionar científicamente y después capacitar, instruir y desarrollar al trabajador que, en el pasado, elegía su propio oficio y se preparaba lo mejor que podía.
3. Cooperar sinceramente con los trabajadores, a fin de garantizar que el trabajo se llevara a cabo de acuerdo con los principios de la ciencia desarrollada.
4. Dividir en partes casi iguales el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los trabajadores. La administración se encarga de realizar las actividades para las cuales está mejor preparada que los trabajadores, mientras que en el pasado casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad recaía sobre la mano de obra.

Los Principios... marcan la tercera y última fase de la administración científica. En ella, además de reafirmar las ideas ya expuestas, la administración científica amplió su alcance para recomendar cambios en las responsabilidades dentro de la empresa; el principal consistía en crear un departamento de planeación, al cual competiría el trabajo, eminentemente intelectual, de estudiar y proponer mejoras en la planta de producción. Los trabajadores y sus supervisores inmediatos debían ocuparse en exclusiva de la producción. Toda actividad cerebral debe retirarse de la fábrica y estar centralizada en el departamento de planeación, propuso Taylor.

### **1.9.- Fayol y la escuela del proceso de administración**

Una de las ideas básicas de la administración es la definición que se presentó al inicio del capítulo I de este libro: administrar es planear, organizar, dirigir y controlar. Ésa es la definición de la escuela del proceso administrativo, o enfoque funcional de la administración. El personaje que sistematizó y divulgó esas ideas fue el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925), uno de los integrantes de la escuela clásica de la administración. En 1860 fue contratado por la corporación minera y metalúrgica francesa Comambault, donde estuvo toda su vida hasta jubilarse como director general en 1918. En 1888, cuando se le promovió a esa posición, la empresa estaba al borde del desastre. Los accionistas no recibían ningún dividendo desde 1885, las fábricas sólo producían pérdidas y las minas de carbón se hallaban casi agotadas. Fayol cambió esa situación al cerrar las unidades con déficit, lanzar nuevos productos y adquirir más minas de carbón. A los 77 años, cuando se jubiló, había logrado que la compañía fuera en extremo exitosa.

## El proceso administrativo según Fayol

En 1916, a los 75 años, Fayol publicó Administración general e industrial. En 1929 el libro se publicó en inglés, pero no fue conocido en ese idioma hasta 1949, con el título General and industrial management. Según esa obra:

- La administración es una función distinta de las demás tareas de la empresa, como las finanzas, la producción y la distribución.
- La administración comprende cinco funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

## LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

De acuerdo con Fayol, la administración es una actividad común a todo lo que emprende el ser humano (familia, negocios, gobierno) y siempre exige algún grado de planeación, organización, dirección, coordinación y control. Por lo tanto, todos deberían estudiarla, lo que exigiría una teoría general de la administración. Para responder a esa necesidad, Fayol creó y divulgó su propia teoría, que comienza por dividir a la empresa en seis actividades o funciones distintas (fig. 4.1):

1. Técnica (producción, manufactura).
2. Comercial (compra, venta, intercambio).
3. Financiera (obtención y utilización de capital).
4. Seguridad (protección de la propiedad y de las personas).
5. Contabilidad (registro de existencias, balances, costos, estadísticas).
6. Administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Fayol sugirió que la función administrativa era la más importante de todas y definió cada uno de sus componentes de la siguiente manera:

- Planeación (previsión): examinar el futuro y trazar un plan de acción a mediano y largo plazos.
- Organización: montar una estructura humana y material para emprender un negocio.
- Dirección: mantener activo al personal en toda la empresa.
- Coordinación: reunir, unificar y armonizar toda la actividad y el esfuerzo.
- Control: cuidar que todo se realice de acuerdo con los planes y las órdenes.

Fayol fue el primero en reconocer que la administración debería verse como una función separada de las demás tareas de la empresa. El mayor impacto de esa idea está en identificar el trabajo de los

administradores y separarlo de las actividades operativas de la compañía. Al señalar esta distinción entre la función administrativa y las actividades operativas, Fayol ayudó a aclarar el papel de los ejecutivos en particular, es decir, de los administradores de mayor jerarquía en la organización.

## **I.10.- Evolución de la escuela clásica**

### **Grandes estructuras**

Con el crecimiento, las grandes empresas de principios del siglo XX comenzaron a demandar más de lo que una organización pide a la planta de producción. Se empezó a hacer evidente la necesidad de una teoría de la administración general: un sistema de conocimientos para administrar la totalidad de las operaciones organizacionales. Ésa fue la etapa siguiente en el desarrollo de la teoría. En poco tiempo, las grandes empresas desarrollaron soluciones para organizarse en el nivel interno y profesionalizar su administración. Por ello fueron capaces de seguir creciendo y de sustentar su crecimiento, independientemente de quien las administrara. Ésa fue la contribución de las personas que diseñaron las estructuras organizacionales y las técnicas de administración de las grandes corporaciones modernas. A finales de la década de 1920, esas ideas ya habían madurado y asumido la estatura de teorías sustentadas por una experiencia de éxito. Daniel McCallum y Harrington Emerson fueron los precursores de los grandes avances en esa área, cuyas figuras más importantes son Pierre du Pont y Alfred Sloan.

### **Daniel McCallum**

El escocés Daniel McCallum (1815-1878) emigró hacia Estados Unidos, donde se convirtió en director general de un ferrocarril. En el siglo XIX, los ferrocarriles fueron las primeras empresas de gran tamaño que exigieron soluciones para administrar su desempeño global. A mediados de ese siglo, McCallum diseñó el primer organigrama conocido, en forma de árbol, para el Ferrocarril Erie. Así anticipó la teoría situacional de la organización. Según él, cada estructura es adecuada para un fin con base en los mismos principios: estructura, líneas de autoridad, división del trabajo, sistema, disciplina; contabilidad, documentación y estadísticas; espíritu de equipo, cooperación y trabajo de equipo. El principal factor del proceso de organización es el “sistema”, el mecanismo de conjunto.

### **Harrington Emerson**

Harrington Emerson (1873-1913) es uno de los representantes de la transición de la administración científica hacia la administración general. Como hombre de negocios y político, tuvo una vida ventajosa al participar en forma activa en el movimiento de la administración científica. Trabajó con la contabilidad de costos, el costo estándar y los sistemas de incentivos salariales por la productividad, entre otros campos de interés. En 1899 fundó la Compañía Emerson, que fue la primera empresa de consultoría en administración. Numerosas firmas contrataron sus servicios de consultor de eficiencia; de ellas, los ferrocarriles fueron sus clientes más importantes. Emerson creía que las ventajas de la abundancia de recursos naturales se perdían por la ineficiencia y el desperdicio.

Mediante una organización apropiada, las máquinas, los materiales y los esfuerzos humanos podrían orientarse a aumentar la eficiencia y reducir el desperdicio.

## Grandes organizadores

En una escala mucho mayor, la transición de la administración científica hacia la administración general de grandes organizaciones fue obra de Pierre du Pont (1870- 1954) y Alfred Sloan (1875-1966).

### Pierre Du Pont

A principios del siglo XX, Pierre du Pont fue el innovador que creó e implantó técnicas de administración, finanzas y operaciones en dos grandes corporaciones: DuPont y General Motors. Fundada en 1802, la empresa DuPont creció rápidamente como fabricante de pólvora. Hasta inicios del siglo XX, tuvo un régimen de administración familiar. A partir de 1915, Pierre fue nombrado presidente de la compañía; estuvo al frente de su ampliación, modernización y diversificación. Compró muchas empresas del mismo ramo y más tarde expandió sus negocios de la pólvora hacia la química. Medio siglo después, las soluciones para administrar el conglomerado en el que se transformó la organización sólo necesitaron algunas revisiones y modificaciones. Pierre creó una estructura organizacional jerárquica y centralizada, desarrolló técnicas de contabilidad y previsión de mercado, adoptó estrategias de diversificación e invirtió en investigación y desarrollo. También introdujo el principio del rendimiento de la inversión, que se convirtió en la base de las decisiones de administración financiera de la empresa. Ésta analizaba el rendimiento de la inversión mediante la técnica conocida como fórmula DuPont, la cual se basa en relaciones entre la información presentada por los estados financieros. Con el inicio de la Primera Guerra Mundial, la empresa tuvo un periodo de gran expansión, al ser financiada por los pagos anticipados que efectuaban los aliados por la compra de municiones.

### Alfred Sloan

En 1914, DuPont compró acciones de General Motors. Hasta entonces, GM era un conglomerado de empresas que se habían ido comprando de manera gradual; ya se habían realizado diversos estudios que recomendaban su sistematización y profesionalización. Alfred Sloan, quien venía de las compañías compradas por GM, había producido uno de esos estudios. En 1920, una crisis financiera obligó a Pierre du Pont a aumentar su inversión en GM. Entonces asumió la dirección de la empresa y puso en práctica las recomendaciones de Sloan, quien fue nombrado presidente en 1923. En el periodo de 1920 a 1924, General Motors se reorganizó con base en las propuestas de Sloan. Los principios que orientaron esa reorganización aún gobernaban en GM 80 años después, en el inicio del tercer milenio.

## I.11.- Teorías de la administración

Algunos autores denominan escuela neoclásica al conjunto de teorías que evolucionaron de la escuela clásica de Taylor, Fayol y Ford. Es una designación que abarca contribuciones distintas, creadas a partir de la década de 1920 y que se concentraron básicamente en la estructuración y la administración de las grandes corporaciones en aquella época. Comenzaremos este capítulo con el estudio de las mismas, clasificadas de acuerdo con los siguientes temas:

- Estructuración de las grandes corporaciones.
- Evolución del proceso administrativo.
- Administración por objetivos.

### Estructuración de las grandes corporaciones

Los administradores de las empresas que se crearon en la transición al siglo XX percibieron que para crecer y aprovechar las oportunidades de mercado era necesario ir más allá de la organización de la línea de montaje y de la eficiencia operativa de las fábricas. Esas compañías requerían estructuras organizacionales para administrar la totalidad de las fábricas, una estrategia y sistemas de evaluación del desempeño global. Dos empresas —DuPont y General Motors— fueron pioneras en la propuesta de soluciones para esos nuevos problemas. Dichas soluciones contribuyeron a finalizar el modelo de la gran corporación, que dominaba el escenario de los negocios desde principios del siglo XX. La compañía DuPont intentó ampliar los conceptos de Taylor, buscando desarrollar una forma de medir el desempeño global de la empresa y no sólo la eficiencia fabril. De 1902 a 1904 su presidente, Pierre du Pont, reestructuró la firma: creó una estructura organizacional jerárquica y centralizada, además de desarrollar técnicas sofisticadas de administración financiera y previsión de ventas. Ya en 1903, DuPont había creado el concepto del rendimiento de la inversión; alrededor de 1910, contaba con objetivos y políticas uniformes y tenía prácticas de desarrollo de ejecutivos. La experiencia de DuPont se transfirió a General Motors (GM). En 1914, Pierre du Pont se convirtió en accionista mayoritario de GM para rescatarla de la quiebra. En 1923, Alfred Sloan fue nombrado presidente de la empresa; de inmediato decidió resolver dos problemas críticos para superar a Ford y tener éxito en la producción en masa: I. En primer lugar, era necesario profesionalizar la administración. II. En segundo lugar, era necesario modificar el producto básico de Ford para que pudiera servir “a cualquier bolsillo y propósito”.

### Evolución del proceso administrativo

Con la expansión de la actividad industrial y el crecimiento en el número y tamaño de las organizaciones, surgió la necesidad de administrarlas con éxito. Algunos autores percibieron esa necesidad y trabajaron en el desarrollo de una teoría de la administración general, que debía hacer énfasis en los aspectos más importantes de la administración global de una empresa grande y, al mismo tiempo, orientar el trabajo de los ejecutivos de primer nivel y de los gerentes intermediarios. Tal esfuerzo resultó en la definición de la administración que se estudia en la actualidad. En esa definición, administrar es un proceso que consiste en tomar decisiones de planeación, organización,

etcétera. También permite clasificar otros conceptos, como la estrategia dentro de un esquema general. Es una definición sencilla pero poderosa, que hace posible estudiar y practicar la administración en forma lógica. Fayol fue pionero en la propuesta de esa definición. Desde entonces existen por lo menos cuatro versiones principales de la definición del proceso de administrar:

- I. Henri Fayol (1911): Planeación, organización, dirección, coordinación y control.
- II. Luther Gulick (1937): Planeación, organización, asignación de personal, dirección, coordinación, información y control, y elaboración de presupuesto.
- III. Autores de la década de 1960 en adelante: Planeación, organización, liderazgo y control.
- IV. Autores orientados a la administración de proyectos, a partir de 1969: concepto básico del proyecto, planeación, ejecución, monitoreo y control, y finalización del proyecto.

### **Administración por objetivos**

La administración por objetivos (APO) es una expresión acuñada por Peter Drucker (1909-2006) en 1955, en su libro *La práctica de la administración*. La APO es un procedimiento que se sugiere para aplicar en la práctica el proceso de planear, organizar, ejecutar y controlar. En su obra, Drucker hizo énfasis en la necesidad de definir objetivos y evaluar resultados en áreas clave del desempeño, como participación en el mercado, innovación, productividad, rentabilidad y resultados de los gerentes y de los trabajadores. La base de la APO es el proceso en el que participan el jefe y su equipo. Dicho proceso participativo sustituyó al proceso jerárquico, en el cual el jefe sólo definía los objetivos y los transmitía a través de la cadena de mando, para después evaluar el desempeño del equipo. En la década de 1950, cuando estaban vigentes las estructuras y los componentes jerárquicos, la APO surgió como un mensaje en favor de los métodos participativos. En las décadas de 1960 y 1970 tuvo mucho éxito, pero su popularidad como sistema para la implantación de estrategias declinó en los años siguientes.

Sin embargo, en cualquier sistema de administración continúan vigentes los tres principios de la APO, que se analizan a continuación.

- I. **Objetivos específicos.** En primer término, se identifican las llamadas áreas principales de resultados (o desempeño) de un equipo o unidad de la organización. Por ejemplo, para un equipo de ventas, el volumen de ventas y la cantidad de contactos hechos con clientes potenciales son áreas principales de resultados. En seguida se establecen objetivos (como aumentar las ventas 7% o conseguir una venta en por lo menos cada 10 contactos). Los objetivos siempre deben definirse en forma específica y mensurable.
- II. **Tiempo definido.** Se define un plazo específico para la realización de los objetivos, con plazos intermedios para revisar el desempeño del equipo.
- III. **Retroalimentación sobre el desempeño.** A lo largo del periodo establecido para la realización de los objetivos se evalúa el desempeño del equipo. Al final del plazo se define un nuevo plan de acción para el periodo siguiente. En caso de que el desempeño del equipo haya sido el esperado, el plan de acción puede completarse con algún tipo de refuerzo, como un programa de capacitación.

## I.12.- Administración del conocimiento

La búsqueda de mecanismos para administrar el conocimiento en las empresas representa una nueva frontera de la teoría y la práctica de la administración. El conocimiento, que es un activo intangible, “se convirtió en el factor más importante de la vida económica, en el principal ingrediente de lo que compramos y vendemos, en la materia prima con la que trabajamos”. Algunos autores afirman que el conocimiento será la principal ventaja competitiva de las empresas durante muchos años del siglo xxi. Eso es cierto en particular para las firmas que trabajan con grandes volúmenes de información técnica: empresas financieras, compañías de análisis de crédito y organizaciones de investigación y desarrollo, entre otras. El concepto de capital intelectual es medular en el modelo de administración del conocimiento. El capital intelectual es el conjunto de los conocimientos que existen en una empresa. Se encuentra:

- En las personas, quienes cuentan con conocimientos que adquirieron en su formación escolar y en sus experiencias cotidianas. A dichos conocimientos se les conoce como capital humano.
- En los bancos de datos, rutinas, procedimientos, software, procesos, marcas, tecnologías, patentes y otras formas de saber cómo actuar. A esos conocimientos se les llama capital estructural. La administración del conocimiento es una tendencia importante en muchas organizaciones, que utilizan sistemas de registro y recuperación de reconocimiento. Esos sistemas permiten analizar y archivar las “lecciones aprendidas” en proyectos concluidos y en la relación con los clientes. También es posible analizar los puntos fuertes y débiles en los conocimientos de la organización y, de esa forma, lograr la administración estratégica del conocimiento.



## UNIDAD II

### 2. LA EMPRESA

#### 2.1.- Concepto.

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los solicitantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Se puede considerar que una definición de uso común en círculos comerciales es la siguiente:

“Una empresa es un sistema con su entorno definido como la industria en la cual se materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial”. Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, un plan de negocio, objetivos, tácticas y políticas de actuación

#### **Finalidades económicas y sociales de la empresa.**

Finalidad económica externa, es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.

Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).

Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

Esto es lo que conocemos como responsabilidad social empresarial, el rol que la empresa tiene para con la sociedad que va más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, sino que también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad. Una enumeración de los beneficios concretos y tangibles que significa para la empresa:

- Un incremento de la productividad, ya que el trabajador está a gusto en la empresa y se le capacita para que lo haga cada vez mejor
- mejoramiento de las relaciones con los trabajadores, el gobierno y con las comunidades a nivel regional y nacional
- Un mejor manejo en situaciones de riesgo o de crisis, ya que se cuenta con el apoyo social necesario
- Sustentabilidad en el tiempo para la empresa y para la sociedad, dado que RS fortalece el compromiso de los trabajadores, mejora su imagen corporativa y la reputación de la empresa, entre otros.
- Imagen corporativa y reputación: frecuentemente los consumidores son llevados hacia marcas y compañías consideradas por tener una buena reputación en áreas relacionadas con la responsabilidad social empresarial. También importa en su reputación entre la comunidad empresarial, incrementando así la habilidad de la empresa para atraer capital y asociados, y también con los empleados dentro de la empresa.
- Rentabilidad de sus negocios o rendimiento financiero: se refiere a la relación entre prácticas de negocio socialmente responsables y la actuación financiera positiva. Se ha demostrado que las empresas fieles a sus códigos de ética resultan de un rendimiento de dos a tres veces

superior respecto a aquellas que no los consideran, de esta forma las compañías con prácticas socialmente tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

## **Recursos de la empresa**

El sitio web La Empresa (2016) plantea que toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y, desde luego, al menor costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas, permanecen estáticas; por lo tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y procedimientos que probaron ser satisfactorios, pueden ser obsoletos e ineficientes, debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas. Los recursos o elementos básicos de una empresa que atienden a su objetivo son: Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros.

### **- Recursos materiales**

Los recursos materiales son los bienes tangibles que la organización puede utilizar para el logro de sus objetivos. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos: Maquinarias, inmuebles, insumos, productos terminados, elementos de oficina instrumentos y herramientas (Rincón, 2016)

### **- Recursos financieros**

Según el sitio web Ecolink (2016), los recursos financieros de una organización son el conjunto de activos líquidos: Dinero en efectivo, cheques, depósitos bancarios de libre disponibilidad, tenencias de inversiones financieras de alta liquidez, como acciones y bonos que se comercian en la bolsa de comercio. Los recursos financieros se utilizan principalmente para llevar a cabo las operaciones de la organización, como ser la compra de mercaderías, pago de sueldos y también para la realización de inversiones de largo plazo.

### **- Recursos humanos**

El Recurso Humano es el principal activo de toda organización. El éxito de las organizaciones modernas en este mundo globalizado se debe a su alto grado de competitividad alcanzado. Este resultado ha sido posible gracias a la integración efectiva y eficiente de su personal, lo

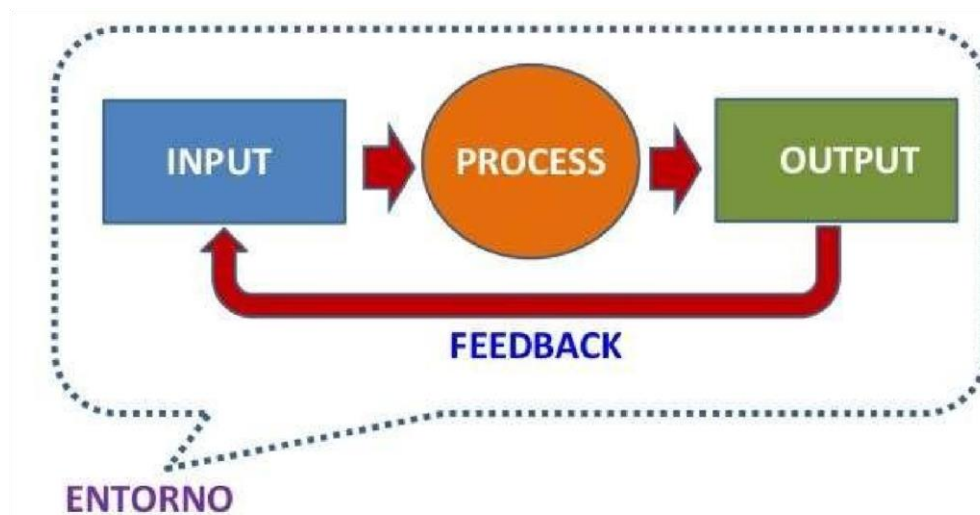
que le ha permitido llevar a cabo estrategias y conseguir sus metas. No hay ninguna duda que la piedra angular y esencia del desarrollo organizacional es el factor humano.

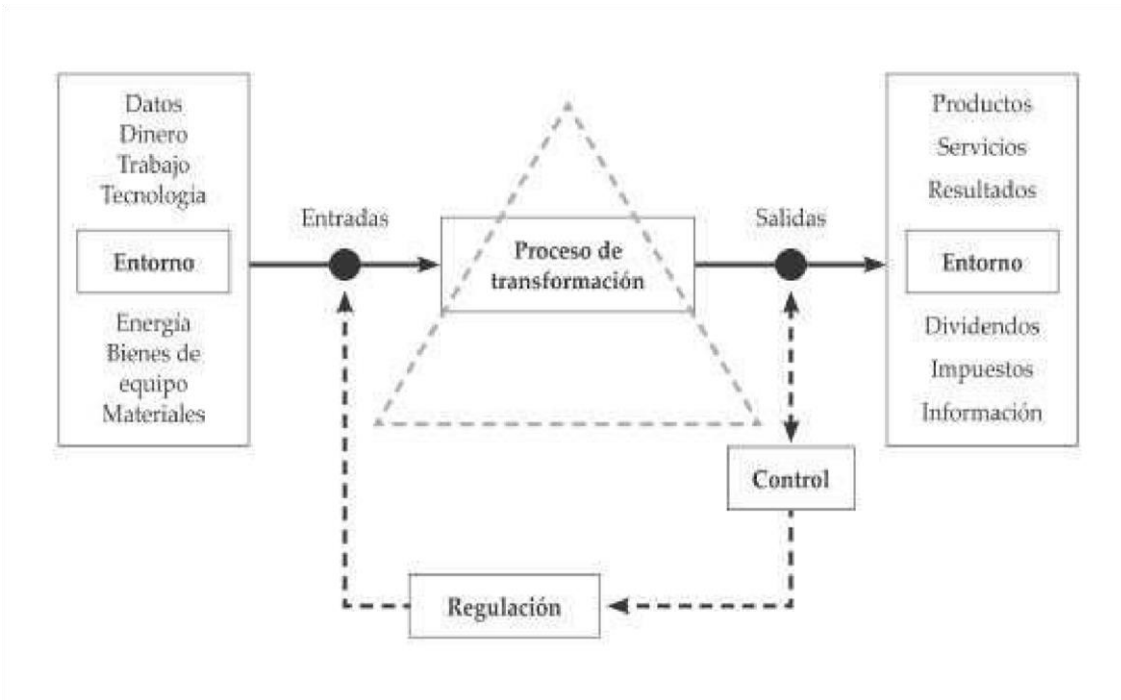
## 2.2.- La empresa conceptuada como sistema

La teoría actual de la empresa se fundamenta en la gran aportación que la Teoría de Sistemas ha permitido en esta área del conocimiento científico, tanto para describir su composición compleja de la empresa, como para entender su comportamiento y facilitar sus procesos de control y adaptación al entorno (Bueno, 1974 y 1991).

Dicha teoría se apoya en el concepto de sistema como «conjunto de elementos relacionados entre sí; relaciones que representan un conjunto de inputs (entradas) de los elementos y un conjunto de outputs (salidas) de los elementos y que se explican a través de determinado proceso de transformación u operación planificada».

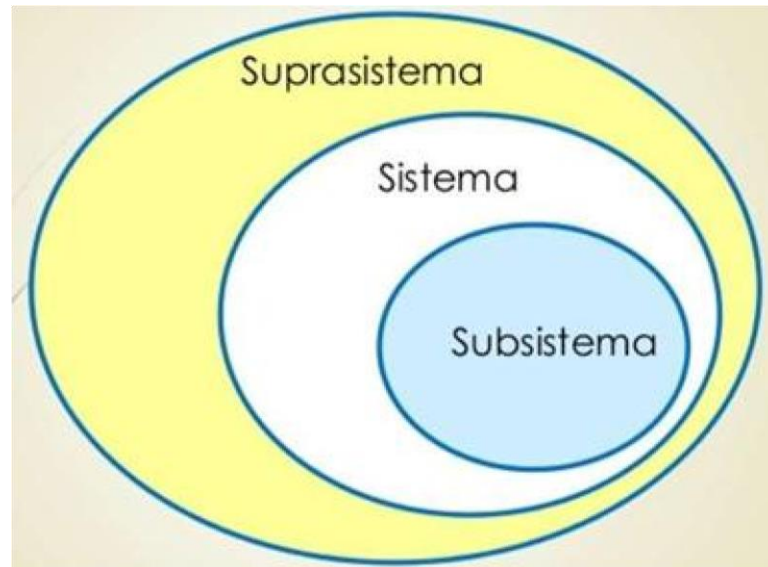
En consecuencia, un sistema físico se representa sintéticamente de esta forma:





### Jerarquía de sistemas

- Sistema: Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí para lograr un objetivo común.
  - Subsistema: Es un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentran estructuralmente y funcionalmente, dentro de un sistema mayor.
  - Suprasistema: Es el sistema que integra a los sistemas desde el punto de vista de pertenencia
- Todo sistema, subsistema y suprasistema son SISTEMAS



### 2.3.- Funciones sustantivas y adjetivas de la empresa

Llamamos funciones administrativas a aquellas que nos permiten dirigir a las empresas, como la planeación, la organización, la dirección y el control.

Las áreas funcionales de una empresa pueden ser sustantivas y adjetivas. Se les llama sustantivas a aquellas cuya presencia define la naturaleza y el propósito esencial de una empresa, mientras que las adjetivas son funciones de apoyo.

Funciones sustantivas:

- Personal
- Finanzas

- Mercadotecnia
- Producción u operación

Funciones adjetivas:

- Materiales
- Compras
- Inventarios
- Contabilidad

Otras que dependerán del tipo de empresa de que se trate.

Algunas funciones de ciertas áreas pueden ser permanentes y otras eventuales, según la actividad o el giro de la empresa; por ejemplo, un hotel tiene actividades permanentes como la limpieza y el mantenimiento, y eventuales como la programación de eventos vacacionales.

## **2.4.- Clasificación de la empresa**

\* Empresas según su tamaño

Según el número de trabajadores y el tipo de estructura que posean podemos diferenciar estos tipos de empresas:

- **Microempresas:** son empresas que tienen hasta un máximo de 10 trabajadores y suelen pertenecer a un único socio que también trabaja para la empresa. Muchas de estas empresas tienen gran potencial y pueden desarrollarse en empresas más grandes si se invierte en ellas, como es el caso de las startups.
  - **Pequeñas empresas:** las pequeñas empresas poseen un número de trabajadores que va desde los 11 hasta los 49. Muchas de estas empresas son negocios familiares y ya poseen una estructura organizacional que deriva en una división del trabajo. Suelen ser empresas rentables e independientes, aunque no poseen grandes recursos financieros y de capital.
  - **Medianas empresas:** las pequeñas y medianas empresas son gran parte de la economía y el tejido empresarial. Estas últimas poseen plantillas de entre 50 y 250 trabajadores con una estructura y departamentos organizados que permiten delimitar el trabajo y las responsabilidades.
  - **Grandes empresas:** este tipo de empresas poseen más de 250 trabajadores y en la mayoría de ocasiones apuestan en la internacionalización con el objetivo de llevar sus productos por todo el mundo y conseguir mayores beneficios.
- **Empresas según su actividad**

Observando el tipo de actividad que se realice hablaremos de 3 tipos de empresa:

- **Empresas del sector primario:** la actividad de estas empresas requiere el uso de alguna materia prima procedente directamente de la naturaleza, como el agricultura, la ganadería o la minería.
- **Empresas del sector secundario:** son empresas dedicadas a la transformación y preparación de estas materias en productos a través de procesos de producción o fabricación.



- Empresas del sector terciario: denominado también como el sector servicios, se basa en aquellas actividades en las que no se producen bienes materiales. Por ello, puede ser la venta de cualquier producto o servicio.

- Empresas según la procedencia de su capital

Dependiendo de qué tipo de capital se utilice para la gestión de la empresa, podremos considerar los siguientes modelos de empresa.

- Empresas privadas: el capital y la inversión realizada en estas empresas proviene de personas particulares que buscan obtener una rentabilidad y beneficios a través de la actividad de la empresa.

- Empresas públicas: en estas empresas, el capital que se utiliza para su actividad proviene de las arcas públicas del Estado. Se utilizan para dar servicios a la población y no tienen por qué dar beneficios.

- Empresas mixtas: este tipo de empresa posee parte de capital público y parte de capital privado. Este modelo se produce cuando la inversión pública no es suficiente para el éxito de las empresas que trabajan para el Estado. Por ello, puede que aporten capital, mano de obra o equipos de trabajo.

- Empresas por su constitución legal

- Unipersonal

Comúnmente son constituidas por una sola persona en la cual recaen todas las responsabilidades, deberes y claro, derechos pero, es un área peligrosa ya que al constituirse una empresa como unipersonal, el patrimonio del dueño estará a disposición para saldar cualquier deuda o daño a terceros por acciones legales.

- Sociedad colectiva

Está integrada por 2 o más socios y a diferencia de las empresas unipersonal, las responsabilidades y disposición de bienes es compartida.

- Cooperativas

Son asociaciones de trabajadores o productores que buscan generar beneficios para sus integrantes sin un fin lucrativo.

- Comanditarias

Están compuestas por 2 o más socios pero a diferencia de las asociaciones comunes, estas se subdividen en socios comanditarios (que no poseen voz de opinión dentro de la compañía y su responsabilidad se limita a la cantidad de capital invertido) y socios colectivos (quienes participan en la gestión de la compañía y su responsabilidad es ilimitada).

- Sociedad de responsabilidad limitada

A diferencia de la sociedad como tal, los socios no tienen obligación legal a responder con sus bienes por las acciones de la empresa y se limitan única y exclusivamente al capital invertido.

- Sociedad anónima

La responsabilidad del socio se limita al patrimonio (bienes) invertidos para el funcionamiento de la compañía pero los titulares de la compañía serán aquellos que participen en el capital social con acciones o títulos.

## 2.5.- Funciones básicas de la empresa

Un área funcional es un sector organizacional cuyos componentes habituales son el trabajo, las actividades y las tareas comunes y homogéneas por su naturaleza, mismas que contribuyen a un objetivo similar.

### Importancia

Las empresas funcionan mercadeando, financiándose, produciendo y operando, así como manejando sus recursos humanos, materiales y tecnológicos. Esta labor permanece en contacto dinámico con el medio en el que se desenvuelven, y mucho del éxito de una empresa depende de la capacidad para advertir los cambios que ocurren en él.

### Utilidad

La correcta administración de las áreas funcionales por parte de los directores o gerentes, hace que la empresa permanezca alerta y pueda identificar tanto las oportunidades como las amenazas que el entorno genera cuando algunas de sus variables – la tecnología, inflación, demografía, cultura, legislación, política, valores- cambien.

- **Recursos humanos (personal)**

Departamento de personal o de recursos humanos.

---

Es la unidad administrativa y organizacional que agrupa las funciones desde el reclutamiento hasta el manejo de las relaciones laborales, incluyendo la administración de nómina y prestaciones, así como el egreso y liquidación del personal.

El departamento de recursos humanos comprende las siguientes funciones:

- Ayuda y presta servicios a la organización, sus dirigentes, gerentes y empleados.
  
- Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
  
- Evalúa el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
  
- Recluta el personal idóneo para cada puesto.

Reclutamiento, selección, contratación, inducción, promoción y transferencia de personal.

\* Reclutamiento.

Es un sistema de acciones gerenciales dirigido a buscar y atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Las fuentes de reclutamiento son de dos tipos:

Internas: las fuentes internas son las que la empresa ofrece a su propio personal, es decir, al que ya está contratado y trabajando en ella. Cuando surge una vacante, lo primero que debe hacer el departamento de personal de la empresa es buscar candidatos dentro de la propia empresa.

Externas: debe acudirse a ellas sólo cuando las internas no nos permitan acceder a los candidatos calificados que la empresa necesita; es entonces cuando se toma la decisión de acudir al mercado laboral para cubrir las vacantes.

\* Selección de personal.

Teniendo el grupo idóneo de personas reclutadas, inicia la selección del personal.

El proceso de selección implica entrevistas especializadas y pruebas, tanto psicológicas como técnicas, para conocer las actitudes (predisposición que define y orienta el sentido de la conducta), perfiles de personalidad, aptitudes (capacidad que muestra una persona respecto a alguna actividad), competencias, conocimientos y preparación que se consideran indispensables para ocupar y desempeñar adecuadamente un puesto.

\* Contratación de personal.

La contratación es la parte jurídica del proceso y supone:

- Formalizar con apego a la ley la relación de trabajo para garantizar los derechos y las obligaciones, tanto del trabajador como de la empresa.
- Definir la duración del contrato, el cual podrá ser por tiempo indeterminado o determinado; el contrato deberá ser firmado por el director general, el responsable directo, el trabajador y, en algunas ocasiones, por el sindicato.
- La generación de movimientos de afiliación al IMSS, INFONAVIT y otras dependencias del gobierno federal, estatal o municipal que la ley establezca.
- La determinación de las claves de alta en nómina, el cumplimiento de las disposiciones fiscales, la retención del Impuesto Sobre la Renta (ISR), entre otros.

\* Inducción de personal.

La inducción es un proceso de introducción del personal al ámbito organizacional de la empresa, el cual implica: ambiente de trabajo, clima de relaciones humanas, prácticas, usos y costumbres dentro de la empresa, políticas, manuales de organización, periodos vacacionales, forma de acceder a servicios, prestaciones, horarios de descanso, comida, equipos deportivos, clubes sociales, etc.

\* Promoción y transferencia del personal.

Existen dos movimientos básicos que una empresa puede hacer, además del despido, son los siguientes:

- Promoción: que significa ascender a un trabajador al puesto inmediato superior – en forma directa o diagonal – debido a su desempeño, calidad de trabajo, lealtad o antigüedad.
- Transferencia: que se trata de un movimiento horizontal, es decir, en el mismo nivel de la organización de la empresa. No es un ascenso, sino el cubrimiento de una vacante emergente que aprovecha la experiencia del personal interno.

- Entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal.

El entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc.

Las formas que adopta el desarrollo humano dentro de las organizaciones de trabajo son las siguientes:

- Adiestramiento: es una acción destinada a crear, mantener y desarrollar habilidades y destrezas del personal para que sea más eficiente en el desempeño de su puesto. El adiestramiento es preponderantemente manual, operativo, físico y procura habilitar al

personal para el manejo de instrumentos, equipo, herramienta, maquinaria, por eso es de destino obrero y manual.

- **Formación:** se refiere a la preparación integral de las personas, a la adquisición de saberes, aptitudes y competencias, no sólo para el desempeño de los cargos y del trabajo, sino para fortalecer la voluntad, la disciplina y el carácter para la vida.
- **Capacitación:** aplica cuando es necesario que el trabajador adquiera conocimientos sobre procesos, cambio de actitudes, adquisición de habilidades intelectuales más que manuales y operativas. Se imparte a empleados, altos ejecutivos y funcionarios.
- **Especialización:** es la que incrementa y mejora los conocimientos técnicos de los empleados con estudios superiores. La especialización genera cambios, mejor operatividad y eficiencia en la toma de decisiones, solución de conflictos y generación de soluciones creativas e innovadoras para la empresa.

#### Higiene y seguridad industrial.

La creación de condiciones físicas, psicológicas y sociales óptimas para trabajar es una de las ocupaciones básicas de los administradores. Temperatura, humedad, iluminación, ruido, riesgo, entre otros factores, tienen repercusiones que los psicólogos industriales han estudiado a fondo y que los administradores deben conocer para aprovecharlas a su favor. La responsabilidad básica de la administración de una empresa, establecida por la Ley Federal del Trabajo, es evitar las enfermedades profesionales, los riesgos y los accidentes de trabajo cuidando su salud física, mental, emocional y social de los trabajadores.

Una enfermedad profesional es la que puede contraer el trabajador por el simple desempeño de sus tareas; por ejemplo, si un soldador no cuenta con la protección necesaria, puede enfermar de sus pulmones; o bien, si una secretaria no cuenta con el confort adecuado para el ejercicio de su labor puede contraer disminución visual o vertebral.

Los riesgos de trabajo resultan de instalaciones y equipo de protección no adecuado, o bien de la falta de avisos de seguridad, información y capacitación apropiadas que proteja en debida forma la integridad de los empleados, obreros y oficinistas.

Administración de nóminas, sueldos y salarios; prestaciones y contratos colectivos o individuales de trabajo.

Una prestación laboral es el otorgamiento que por derecho tiene un trabajador de un servicio o remuneración de valor adicional y complementario al salario, como: el seguro social, el crédito del Infonavit, las Afores, el aguinaldo, las primas vacacionales, los apoyos para el pago de rentas, préstamos o adelantos de sueldo, etc. Estas ayudas se reciben según los convenios laborales establecidos entre los representantes de los trabajadores – los sindicatos – y los patrones. Los convenios jurídicos que regulan las relaciones laborales entre los trabajadores y la empresa se denominan Contratos de Trabajo y según la Constitución mexicana pueden ser de tres tipos:

1. Individuales: cualquiera que sea su forma o denominación, “es aquel por virtud del cual un persona se obliga a prestar a otra persona un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos”
2. Colectivos: es un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.
3. Contrato ley: es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la



industria, y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen uno o más de dichas entidades, o en todo el territorio nacional.

## Finanzas

La función financiera es la que permite a las organizaciones obtener el dinero y bienes en forma adecuada y a bajo costo para crear una empresa, trabajar, expandirse, etc.

Las finanzas comprenden básicamente dos funciones:

1. El financiamiento, que es proveerse de recursos monetarios o en especie como materias primas, insumos o mercancías.
2. La inversión, que es la aplicación de los recursos obtenidos, es decir, su transformación en maquinaria, terrenos, inventarios, etc.

El financiamiento puede hacerse mediante:

Créditos comerciales: los cuales permiten a la empresa obtener mercancía para trabajar y a su vez conceder a sus clientes el crédito para que éstos compren. Créditos bancarios: que son préstamos que estas instituciones otorgan a las empresas y que se conocen como “créditos quirografarios”; es decir, contratados mediante una firma y por medio de un documento llamado pagaré. Después de los créditos comerciales, los bancarios son los más usados por las micro y pequeñas empresas.

## Presupuestos de la organización y su control

Un presupuesto es un plan financiero que contiene las previsiones de ingresos que la empresa necesita obtener para satisfacer sus pagos en determinado tiempo.

Un presupuesto contiene dos partes:

1. La que se refiere a las previsiones de gastos, erogaciones (egresos) o inversiones que la empresa va a ejercer en un periodo específico, casi siempre un año, aunque puede elaborar presupuestos semestrales, trimestrales e incluso mensuales.
2. Las determinaciones de ingresos necesarios para cubrir esos pagos o egresos durante el periodo especificado.

Inversiones y recursos.

Invertir consiste en transformar un recurso, expresado en pesos, en otro que no sea dinero sino algún tipo de bien necesario para trabajar: mercancía, materia prima, máquina, capacitación, publicidad, mano de obra, pagos a terceros, etc.

El financiamiento obtiene los recursos al mejor plazo y tasa de interés (es el precio que debemos pagar por el dinero que no es nuestro, es decir, el financiado), la inversión los aplica donde los rendimientos de los recursos pueden ser mayores, dando como resultado la rentabilidad (es la ganancia que el dinero financiado debe darnos).

La tasa de rentabilidad del dinero invertido debe ser mayor que la tasa de interés del dinero financiado; la diferencia (tasa de rentabilidad – tasa de interés) es lo que llamamos ganancia.

Control de créditos y cobranzas.

El departamento de crédito y cobranza.

Una empresa comercial que otorga crédito a sus compradores realiza las siguientes funciones financieras:

- Recibe solicitudes de crédito de sus compradores.
- Las turna al departamento de crédito y cobranzas, al cual le corresponde:

- A. Investigar la información asentada en la solicitud.
  - B. Investigar en el buró de crédito (archivo al que ingresan todos los deudores morosos, los cuales quedan registrados con nota negativa. Ello les impide, en el futuro, acceder a nuevos créditos) si el solicitante está boletinado o no.
  - C. Calificar sus ingresos medidos contra sus gastos y compromisos de pago.
  - D. Definir la línea otorgada (hasta 10 mil o más)
  - E. Otorgar la línea.
- Supervisar las operaciones del cliente, compras, fechas de pago, cumplimientos, etc.
  - Proceder a la cobranza preliminar cuando el cliente se atrasa en sus pagos.
  - Proceder a la cobranza jurídica en caso similar.

Pagos fiscales y control de nómina.

No existe asociación o persona física que escape a la acción del Estado; los principales compromisos con el Estado son el cumplimiento de normas, reglamentos y el pago de impuestos.

Los impuestos también llamados carga fiscal u obligaciones fiscales, son los pagos que empresas, familias y ciudadanos hacen al Estado y con los cuales se obtiene los recursos para cubrir el gasto público, lo que les permite remunerar a sus trabajadores, financiar la educación, salud, seguridad pública y social, las vías de comunicación, entre muchos otros.

Las principales obligaciones fiscales de las empresas son:

- Pago del Impuesto sobre la Renta (ISR), sobre los ingresos o ventas.

- Pago del Impuesto al Activo, sobre los bienes adquiridos.
- Pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA), sobre el consumo.
- Pago del Impuesto a la Nómina, sobre los cargos que hace a sus trabajadores por concepto de salarios.

Control de nómina.

La nómina es el instrumento básico para el cálculo y determinación de ingresos del personal contratado, en ella aparece un listado de nombres con sus respectivos salarios, sueldos y otras prestaciones como despensa, productividad, bonos, etc. Así como las deducciones que por diversos conceptos la ley indica. Sobre tales cálculos se elabora el cheque y se conocen las retenciones y pagos que la empresa debe hacer a la Secretaría de Hacienda.

## **Materiales**

Los materiales son elementos para la operación normal de la empresa y comprenden la materia prima, los insumos, refacciones y suministros.

Son materias primas los materiales que no han sido sometidos a ningún proceso o intervenidos por el hombre.

Los insumos son materiales semiacabados que no están destinados al consumo final sino a incorporarse a los procesos de producción; se les conoce también como bienes intermedios.

Las refacciones son materiales que apoyan el mantenimiento de equipo, maquinaria e instalaciones; son preventivas cuando se reemplazan componentes cuya vida útil está a punto de agotarse, y correctivas cuando por falta de previsión es necesaria la sustitución de partes y componentes refaccionarios.

Los suministros son materiales adicionales al proceso o a las operaciones, tales como combustibles, lubricantes, accesorios, etc.

Materias primas y control de inventarios.

Se les llama inventarios al conjunto en existencia de bienes tangibles para la venta en el curso ordinario del negocio, o bien, a aquellos que están disponibles para su uso y aplicación en la producción de bienes o servicios para su venta.

La expresión inventarios comprende:

- Materias primas
- Productos en proceso
- Productos terminados o mercancías para la venta
- Materiales
- Repuestos o refacciones
- Accesorios y suministros
- Envases y empaques

Los almacenes (depósito de mercancías, materias primas o partes en un proceso. También se le llama bodega) constituyen un ángulo que toda empresa debe cuidar, ya que mantienen las materias primas al resguardo de incendios, robos y deterioros.

### **La logística**

La logística es la encargada de la distribución eficiente de los productos de una determinada empresa al menor costo y garantizando un excelente servicio al cliente.

La logística busca administrar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

### **Producción**

Producir es transformar materias primas e insumos en bienes deseados por los consumidores finales.

Ingeniería de desarrollo en cuanto a diseño y conclusión del producto.

La investigación y desarrollo de productos (I+D) se encarga de convertir las buenas ideas de los mercadólogos (especialista en planear y ejecutar estrategias para influir en el comportamiento de los compradores, consumidores, clientes, proveedores y competidores) y creativos en el diseño de productos, en realidades para el consumidor final mediante la ingeniería de producción.

Apoyar el diseño y la producción de un producto o servicio en un alto componente de conocimiento significa que tiene un alto valor centrado en el Know-how (palabra que indica el “saber cómo” se realiza una actividad).

Control de calidad en todos los niveles de producción y del producto.

La calidad es la conformidad entre lo que el consumidor necesita o desea, y lo que el producto o la empresa efectivamente proporciona para satisfacer esas necesidades o deseos.

La conformidad es la medida en que un proceso es capaz de reproducir consistentemente los requerimientos del usuario, los cuales se expresan como requisitos o especificaciones.

## **Mercadotecnia**

La mercadotecnia es la función que relaciona a la empresa con su entorno, especialmente con su mercado, o sea, con sus consumidores, compradores y competidores.

Para ello se considera el comportamiento de variables tales como la economía, demografía,

cultura, legislación y tecnología, ya que pueden influir, perjudicando o favoreciendo las relaciones comerciales de la empresa con su mercado.

Administración de mercadotecnia.

La administración de mercadotecnia es la planeación, organización y control de todas aquellas actividades relacionadas con la facilitación y realización de intercambios entre la empresa y sus compradores actuales o potenciales.

La mercadotecnia se basa en la comprensión y aplicación estratégica de conceptos clave que a continuación analizaremos:

1. Las necesidades son carencias que experimentan las personas y buscan llenar con satisfactores, en este caso con los productos.
2. Los deseos son necesidades influenciadas por la cultura y la personalidad de los individuos.
3. Cuando las necesidades y los deseos están respaldadas por poder adquisitivo, se convierten en demanda. Puede haber necesidades y deseos pero no haber mercado; lo que configura el mercado es la demanda.
4. Un producto es cualquier bien o servicio que se ofrece al mercado para satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores; éstos lo adquieren, usan o consumen para eliminar sus carencias.
5. Los intercambios son la manera de obtener objetos deseados.
6. Las transacciones pueden ser monetarias (efectivo, cheques o tarjetas de crédito, débito, vales) o bien trueques, como ocurre en el comercio internacional en el que un país cambia petróleo por trigo, por ejemplo.
7. Los mercados son el destino por excelencia de la empresa y el escenario natural de las transacciones. Un mercado meta es un conjunto de clientes con necesidades



homogéneas a quienes la empresa se dirige con una estrategia determinada de productos, precio, promoción, distribución y servicio al cliente.

## 2.6 Factores por considerar en la creación de una empresa

Las empresas son fuentes de riqueza y empleo, por lo que resulta fundamental su creación en los países en vías de desarrollo, como una solución a la problemática del desempleo y de la dependencia económica.

En comparación con la expansión de una empresa o el mantenimiento de una empresa en marcha, resulta complicada la instalación y administración de una nueva empresa, ya que ésta, sea cual fuere su magnitud, siempre implica riesgos, tales como: tiempo considerable en su planeación y operación, posibilidad de pérdidas económicas, tiempo para la formación de una clientela, y una operación eficiente tanto en lo técnico como en lo administrativo.

El éxito de la creación de una empresa depende de los siguientes factores:

### **Mercado**

Antes de iniciar cualquier negocio, debe realizarse una investigación de mercado con la finalidad de evaluar si el producto o servicio a ofrecer satisface las necesidades de los clientes, y si estos están dispuestos a comprarlos y si tienen la disposición y capacidad económica para adquirirlo. El producto o servicio debe presentar las cualidades requeridas y tener un precio apropiado a los ingresos de la clientela, de tal forma que sea posible asegurar las ventas, contar con clientes leales y con una imagen adecuada ante la población. También debe investigarse factores como la competencia y las características de la población, para responder a los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es la tendencia de desarrollo de la población en el área?, ¿la población está creciendo o decreciendo?, ¿Cuál es la edad promedio de la población?, ¿Qué productos demanda la clientela?, ¿Cuáles son sus gustos y hábitos?, ¿Qué productos similares compra la clientela? Solamente si existe una posibilidad real de éxito en el mercado, será aconsejable iniciar la empresa.

### **Recursos**

A partir de la creación de la empresa surge la necesidad de elegir, combinar y armonizar, diferentes elementos, con el propósito de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución. Los recursos de una empresa son:

- a. Financieros. Capital de los inversionistas, financiamiento.
- b. Materiales. Incluyen inmuebles, maquinaria, herramienta, equipo y materias primas.
- c. Humanos. Constituidos por el personal.

- d. Tecnológicos. Todos los instrumentos y la tecnología que ayudan a obtener una mejor eficiencia en las operaciones de la empresa.

Las cantidades y cualidades de los recursos que tienen que utilizarse en la formación de una empresa difieren de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización.

## 2.7 La empresa y su entorno

Debido a que una empresa tiene múltiples interacciones, el logro de sus objetivos se verá afectado por su relación con el entorno:

- a. Entorno jurídico. En todos los países existen leyes especializadas que regulan a las empresas desde su formación y operación, hasta su desaparición. En México, algunas de estas leyes son: la Constitución Política, el Código de Comercio, Ley general de títulos y operaciones de Crédito, Ley de Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Código Fiscal de la Federación, etc.
- b. Entorno económico. Las empresas influyen de manera directa en la economía de un país, ya que se consideran a nivel nacional como uno de los sectores económicos en el Sistema de Cuentas Nacionales y al calcular el Producto Interno Bruto.
- c. Entorno político. En todos los países existen regiones o estados en los cuales la probabilidad de éxito es muy grande para una empresa. Sin embargo, la situación política no es adecuada, la empresa puede ser afectada.
- d. Entorno social. La existencia de una empresa que produce bienes o servicios afecta el entorno social mediante la generación de empleos, la influencia en las compras de la población, etc.
- e. Entorno geográfico. De vital importancia es el lugar en el que se establezca la empresa; el clima, la distancia en cuanto a proveedores y clientes y la infraestructura son factores básicos.

## 2.8 Áreas funcionales de la empresa

Independientemente de su tamaño, para lograr con sus objetivos toda empresa lleva a cabo cuatro funciones básicas: elaborar el producto, venderlo, manejar el dinero para producirlo y las ganancias que obtiene y coordinar al personal para que desempeñe sus labores. Estas cuatro funciones son conocidas como áreas funcionales o departamentos de la empresa, se le conoce comúnmente como Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas. A continuación se analizarán estas cuatro funciones básicas:

### Finanzas

La finalidad de esta función es obtener recursos monetarios y utilizarlos adecuadamente. La función financiera es indispensable ya que a través de ella se maneja el dinero de la compañía, además que se

realizan las otras funciones de la organización, como; inversiones, distribución, pago de obligaciones, disponibilidad de los recursos necesarios para casos de emergencias y todas aquellas funciones tendientes a obtener los máximos rendimientos.

### **Recursos humanos**

A través de esta función se coordinan y optimizan las habilidades, los conocimientos y las experiencias de todas las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia. Se establecen mecanismos para tratar al personal y lograr su óptimo desarrollo dentro de la organización, así como para mejorar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la compañía.

### **Producción**

La producción y fabricación de un bien o servicio conforman la administración de operaciones. La función de operación comprende todo el proceso que se sigue desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en un producto terminado. En las empresas de servicio esta función es conocida como operación.

### **Mercadotecnia**

Si existe un punto clave dentro de la dirección de una empresa, ésta es la mercadotecnia. La función de mercadotecnia abarca todo el ciclo de ventas y distribución desde la planeación del producto hasta la investigación de mercados, el almacenamiento, el contacto de distribuidores y la colocación del producto en los centros de distribución.

### **Sistemas**

El área de informática o sistemas es imprescindible para el manejo y control de la información dentro de una organización. Esta área puede ser staff o lineal e incluirse en alguna de las otras áreas funcionales, dependiendo de la magnitud y volumen de información, así como de las características de la empresa. Las principales actividades que se efectúan en esta área son: análisis y diseño de sistemas, banco de datos, procesamiento, edición, mantenimiento de hardware y telecomunicaciones.

## **2.9 Recursos humanos de la empresa**

Es la fuerza de trabajo vital de la empresa, sin este ninguno de los otros recursos podría operar. Debe ser seleccionado teniendo en cuenta las cualidades físicas, intelectuales y de experiencia que adopte la empresa como políticas. Es un punto medular en la organización, bien sea por el conocimiento, las habilidades o la experiencia de sus trabajadores.

El capital humano es el conjunto de conocimientos y entrenamientos para realizar las labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización, considerando que una empresa requiere muchos campos de conocimiento y disciplinas para articular todas sus actividades. Está destinado para garantizar que la empresa tenga colaboradores integrados con el trabajo que se caractericen por estar formados y capacitados para las actividades encomendadas. Asegura el crecimiento de las personas en su parte profesional y personal.

La gestión del recurso humano ha ido evolucionando con los negocios. Antes dedicaba sus esfuerzos para estimular la productividad industrial cuando el trabajador era considerado parte de un engranaje. Ahora, con el concepto de esfuerzo discrecional, entendido como el compromiso emocional del empleado con la organización y sus metas, va más allá de conservar el puesto de trabajo y es visto desde un ámbito más integral.

En la administración del capital humano se generan dos beneficios enfocados a:

- a. Para los empleados: mediante el desarrollo de sus potencialidades en la organización. Alineación del personal con las metas y los objetivos. Disminución de las barreras organizacionales que no permiten una adecuada integración con la organización.
- b. Para la empresa: se hace más competitiva en el mercado. Los sistemas y procesos son más eficientes, generando una reducción en los costos. Se mejora la productividad y se garantiza un clima organizacional que conduce a la empresa al éxito a largo plazo.

## **2.10 Recursos técnicos de la empresa**

Están relacionados con los procesos productivos de la empresa y contemplan aspectos tangibles, como la tecnología empleada en la producción, así como los intangibles, relacionados con el software. Los recursos técnicos son medios basados en la tecnología para coordinar los sistemas de producción, de ventas y de finanzas. Son herramientas para el control y la coordinación de los demás recursos, hacen parte los sistemas de producción, de ventas, los sistemas administrativos y de finanzas, además de las fórmulas de las patentes, la adquisición de tecnología, el desarrollo de tecnología propia, y la capacitación y desarrollo del personal. Es de vital importancia para cualquier empresa, no basta con tener una computadora de última generación conectada a la red, hay que contar con una página web, las empresas deben disponer espacios dinámicos que interactúen con los clientes. Se debe considerar el uso de software adquirido, libre o de diseño propio porque ayuda con la operación de la empresa, da mayor control sobre los procesos, vuelve más eficiente los tiempos de producción, reduciendo los tiempos de entrega y los costos de la operación.

La tecnología permite a los consumidores indagar para satisfacer sus necesidades, a través de los sistemas de comunicación, permitiendo la accesibilidad de los consumidores a las empresas y a generar respuestas a solicitudes de manera más rápida, con menos esfuerzo por parte de los clientes, quienes pueden realizar acciones de compra a través de un clic. Ha dado mecánicas para la adquisición de productos, formas de pago, una mayor accesibilidad a servicios sin importar la localización de las empresas, permitiendo una fácil y rápida comparación entre las marcas y los productos, lo que proporciona mayor información y aumenta la capacidad de selección de los clientes.

## 2.11 La empresa, el empresario y el administrador

Espíritu empresarial Implica ser emprendedor, que es la capacidad para identificar una oportunidad y reunir los recursos para ponerla en marcha. Es un principio que brinda la determinación para lograr grandes cosas. Un individuo con cultura empresarial tiene la capacidad de visualizar las oportunidades y se caracteriza por una habilidad creadora, el deseo de progreso, superación, la capacidad para tomar decisiones enfocadas en soluciones, la capacidad de autocontrol, el liderazgo y alto sentido de la responsabilidad o al hombre lograr grandes cosas, conocer mundos, romper paradigmas, consolidar la ciencia y la tecnología, enfrentar los retos que impone el entorno y consolidar a las empresas líderes que han conducido a la sociedad a cambios como la automatización. Son todos los emprendedores que siempre creyeron en sus proyectos y tuvieron la capacidad para disuadir a otros para trabajar juntos.

### Empresario

Cuando se habla de un empresario se hace alusión a alguien que ya tiene una empresa. Cualquier actividad requiere habilidades y destrezas que hacen que las actividades sean cumplidas y conduzcan a una adecuada y propositiva toma de decisiones, acordes con las responsabilidades y los retos impuestos por la labor. Un empresario se caracteriza por:

- a. Persistencia: confianza en sí mismo y en el logro exitoso de las labores asignadas, con resiliencia para superar las adversidades y los obstáculos que puedan presentarse en el ejercicio de la actividad económica y cotidiana.
- b. Visión: de situaciones futuras para proyectar alternativas de solución que lleven a los objetivos trazados.
- c. Creatividad: imaginación direccionada hacia la innovación e iniciativa para la implementación de las propuestas de cambio que generen beneficios para la organización y sus grupos de interés
- d. Comunicación: habilidad con el cliente interno y externo para acercarlos.
- e. Conocimiento y experiencia: combinación entre los componentes teórico y práctico que hacen que se favorezca el desarrollo de las actividades asignadas y contribuyen al crecimiento de los grupos de trabajo. Debe tener conocimiento de todas las áreas de la empresa.
- f. Otras cualidades: relacionadas con un buen líder como la inteligencia emocional y financiera, equidad, responsabilidad, ser buen ejemplo, ecuanimidad, capacidad para mediar y resolver situaciones de conflicto, tolerancia al riesgo y el manejo de prioridades, entre otras (Münch, 1997).

### Gerente o administrador

Su trabajo está relacionado con la capacidad para conducir a una empresa y que esta opere de manera óptima. Es la gobernanza de la organización y la precisa toma de las decisiones. Ser propietario de la empresa no está asociado con ser un buen gerente y muchas veces es importante contratar a un administrador que lleve las riendas de la organización. Las cualidades de un gerente son:

1. Capacidad para planear: habilidad para interpretar el entorno, le permite identificar las problemáticas y generar alternativas de solución, visualizar las amenazas y oportunidades, aprovecharlas y sortearlas.
2. Capacidad para aprender y actualizarse permanentemente: es una necesidad en un entorno cambiante para actuar según los cambios.
3. Capacidad para actuar en las nuevas situaciones: ante contextos inesperados o desconocidos en las que se debe actuar de manera rápida.
4. Capacidad creativa: según las situaciones responder diferente y recursivamente a través de la innovación.
5. Capacidad para tomar decisiones: considerando los factores internos y externos bajo una adecuada medición y prevención de los riesgos.
6. Capacidad de trabajo en equipo: las mejores decisiones son tomadas en equipo, delegar las actividades y sincronizar tareas para optimizar los procesos y alcanzar los objetivos.
7. Capacidad para motivar y llevar hacia las metas comunes: el administrador cumple el rol de guía para todos los trabajadores, generando estímulos positivos que los conduzcan a un estado de satisfacción por las actividades realizadas.
8. Capacidad para relacionarse: en los negocios y en el trato con el cliente, en todos los niveles y con todos los grupos de la compañía.
9. Comunicarse asertivamente hacia el interior y exterior de la organización.
10. Comportamiento ético: respetar al otro y generar ganancias mutuas se refleja en la organización y el consumidor.

## **UNIDAD III**

### **FASE MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funciona esta para el desarrollo.

#### **3.1.- Planeación**

Es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

#### **3.2.- Principios**

---

- Principio de la universalidad.

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

- Principio de racionalidad.

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

- El Principio de la Precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque va a regir acciones concretas.

Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor se fijan los planes, será menor ese campo de lo eventual. Con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

- El Principio de la Flexibilidad

Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan de este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales, lo rígido, lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así,



una espada de acero es flexible, porque doblándose, sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- a) Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
- b) Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.
- c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

- El Principio de la Unidad de Dirección

Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinado e integrado que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Es evidente que mientras hay planes inconexos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, se repetirá este principio exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando.

- El principio de factibilidad.

Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- El principio de compromiso.

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.

Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

- Principio de factor limitante.

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

- Principio de inherencia.

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

- El Principio de Participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo. O que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta

participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

### 3.3.- Tipología 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.

En función que quien realiza la planeación existen tres tipos: 1) la planeación estratégica, 2) la planeación táctica y 3) la planeación operativa.

- *La planeación estratégica* es responsabilidad del nivel directivo más alto de la organización. La planeación estratégica requiere establecer objetivos y metas claros con el fin de lograrlos durante periodos específicos de tiempo. Los objetivos y metas deben ser desarrollados en el contexto del futuro estado deseado y ser realistas, medibles y alcanzables. La planeación estratégica es de largo plazo y da respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las metas organizacionales. Los

planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su supervivencia durante muchos años.

- *La planeación táctica* se lleva a cabo en las diferentes áreas que dependen del nivel directivo. Es el proceso que toma en cuenta los recursos de la organización para realizar la planeación estratégica. En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de la organización. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo. Algunas de las características principales de la planeación táctica son: □ Es de mediano plazo
  - Se da en el marco de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
  - Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio de la organización
  - Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la organización.
  - Está orientada hacia la coordinación de recursos.
  - Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
  
- *La planeación operativa* consiste de actividades muy detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización, por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de nivel medio de la organización. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan táctico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

### 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?.

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.

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.

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?

## **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.

¿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, relacionar, resumir, etc
De habilidades	Aplicar, construir, demostrar,  elaborar, experimentar, hacer funcionar, manejar, usar, utilizar,
De actitudes	planificar, etc. Aceptar, apreciar, comportarse,  preferir, respetar, sentir, tolerar,

valorar, etc.

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”.

### 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?

Podemos pedir a una persona una cita, pero que acabemos saliendo con ella depende de nosotros solo en un 50%. De la misma forma, podemos perseguir un objetivo enorme (ser la persona con más dinero del mundo), pero hemos de ser conscientes del esfuerzo que eso representará.

Tanto para un caso como para el otro, esto no ha de ser un impedimento, sino que ha de servir para hacernos valorar si queremos o no asumir el riesgo, si vale la pena jugárnosla por algo que sólo depende en un 20% de nosotros o es mejor revisar si nuestros deseos se pueden conseguir de alguna otra forma.

### 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.

## Relación entre objetivos y jerarquía organizacional



## 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.

## 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.

Hay muchos tipos de políticas, algunos ejemplos son: sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apegarse estrictamente a un alto estándar de ética en las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignar precios fijos y no de costo más utilidad.

## **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.

## **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.

Dado que hacer un presupuesto es evidentemente planear, es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado (para una semana o cinco años) una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de mano de obra u horas máquinas esperadas. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar práctico de control a menos que repercuta en los planes

## **Pasos de la planeación**



### 3.5 Tipos de planes

Los planes pueden clasificarse de acuerdo con diferentes criterios. Uno de los más relevantes para los administradores es el de la permanencia, que divide los planes en temporales y permanentes.

#### PLANES TEMPORALES

Los planes temporales, llamados también planes con un fin singular, culminan cuando se alcanzan los objetivos. Algunos ejemplos de planes temporales son el calendario de este curso, el cronograma de la construcción de una casa y el presupuesto de una campaña publicitaria. De manera general, los planes temporales contienen decisiones no programadas.

#### PLANES PERMANENTES

Los planes permanentes son las decisiones programadas que se usan en situaciones predefinidas. Las políticas, los procedimientos y ciertos tipos de objetivos son planes permanentes.

#### Políticas

Política es sinónimo de directriz. Una política o directriz es una orientación genérica, que define en líneas generales el curso de acción a seguir cuando se presenta determinado tipo de problema. La política orienta el proceso de tomar decisiones, dejando a los gerentes la selección de los detalles. La orientación de admitir sólo a recién titulados como candidatos a gerentes es una política de

recursos humanos que muchas organizaciones utilizan. Las políticas se elaboran y clasifican de acuerdo con las áreas funcionales de las organizaciones. Por ejemplo:

- Ofrecer una beca integral de estudios en cursos de posgrado para funcionarios que alcanzaron el nivel de “excelencia” en la evaluación de desempeño (política de recursos humanos).
- Evitar endeudamientos (política de finanzas).
- Comprar sólo a proveedores con certificación de calidad (política de compras).
- Atender de inmediato cualquier reclamación hecha por los consumidores (política de calidad y relación con clientes).

### Procedimientos

Los procedimientos, llamados también rutinas o normas, son descripciones detalladas de secuencias de actividades que deben llevarse a cabo para que sea posible cumplir un objetivo. Los procedimientos intentan reducir al mínimo las posibilidades de error y, para ello, definen con precisión el comportamiento a seguir. Al contrario de las políticas, los procedimientos no dejan ningún margen de autonomía para quienes toman las decisiones. Por ejemplo:

- El funcionario deberá llenar el formulario E-117, anotando la hora en que terminó de hacerlo y anejarlo al pedido entregado por el interesado. En seguida, deberá escribir el número de pedido en el libro de registros y enviar los documentos al jefe de sección a quien se dirige el pedido. Los procedimientos estandarizan la conducta de las personas, uniformando el proceso de tomar decisiones para resolver determinados tipos de problemas.

Los procedimientos evitan que diferentes individuos resuelvan un mismo problema de manera distinta, o que éste se resuelva en diversos lugares, creando injusticias y conflictos todavía mayores.

## 3.6 Técnicas para estudiar el futuro

Como ayuda en el proceso de planeación, existen diversas técnicas para estudiar el futuro; algunas están destinadas a lidiar con el futuro conocido. Se trata de técnicas que consisten en procesar información concreta para producir nueva información concreta. Otras se destinan a lidiar con la

incertidumbre y el futuro desconocido. Son técnicas que dependen de opiniones y de la especulación creativa, además de información, para producir escenarios.

**CÓMO LIDIAR CON LA INCERTIDUMBRE** Muchos aspectos y datos del futuro se conocen porque son el resultado de evoluciones previsibles del presente. El aumento de la capacidad de memoria de las computadoras y la sustitución del dinero por la tarjeta de débito son tendencias previstas desde hace mucho tiempo, porque ya existían en los proyectos de los ingenieros y laboratorios de investigación de las empresas. El futuro conocido es sólo parcialmente conocido, porque la evolución de una tendencia, como el envejecimiento de la población o la disminución de las tasas de natalidad, no revela otras tendencias que podrían interferir y modificarla más tarde. Las técnicas de estudio del futuro conocido se basan en una proyección de datos de la realidad actual. Si hay un evento o tendencia que sucede en la actualidad, deberá continuar ocurriendo en el futuro. Si en los últimos años la población ha crecido a una determinada tasa, lo mismo sucederá en los próximos años, a menos que un evento altere esa tendencia. Hay cuatro técnicas principales para lidiar con el futuro previsible: análisis de series temporales, proyecciones derivadas, relaciones causales y encuestas de opinión y actitudes.

### Análisis de series temporales

El análisis de series temporales es el estudio de datos a lo largo de determinados periodos, como las ventas diarias de automóviles o el número de matrimonios o nacimientos, mes tras mes, en los últimos años. Esos datos se ordenan en gráficas y con ellos se lleva a cabo un estudio estadístico, de modo que posibiliten la identificación de tendencias y fluctuaciones. Algunos ejemplos de tendencias son las tasas de crecimiento o disminución de la población, de las ventas de automóviles o de otros factores. El análisis de series temporales se basa en la premisa de que el futuro es la continuación del pasado. Sin embargo, ese método no siempre es seguro y muchas proyecciones acaban sin confirmarse. He aquí un ejemplo de proyección basada en series temporales: “La ONU redujo su estimación de la población del planeta para el año 2050 en 400 millones de personas, principalmente debido a la epidemia del SIDA y a la espera de la reducción de las tasas de natalidad en todo el mundo. En el año 2000, la División de Población de la ONU previó que a mediados del siglo XXI 9.3 mil millones de personas habitarían la Tierra, pero después bajó esa estimación a 8.9 mil millones.

## 3.7 Niveles de planeación organizacional

En las organizaciones, los planes podrían clasificarse en tres niveles principales: estratégicos, funcionales y operativos.

### PLANES ESTRATÉGICOS

La planeación estratégica es el proceso de definir la misión o negocio y los objetivos de la organización, considerando las amenazas y oportunidades del ambiente y otros factores. Los planes estratégicos establecen los productos y servicios que se pretende ofrecer, los mercados y clientes que se desea atender y las formas de lidiar con la competencia. La responsabilidad de definir los planes estratégicos es de la alta administración, casi siempre con la participación de funcionarios de otros niveles en ese proceso. Hay empresas que disponen de departamentos de nuevos negocios dedicados a esta tarea.

## PLANES FUNCIONALES

Los planes funcionales (llamados también estrategias o planes administrativos, departamentales o tácticos) se elaboran para posibilitar la realización de los planes estratégicos. Los planes funcionales abarcan áreas de actividades especializadas de la empresa (marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas, nuevos productos). Son responsabilidad de los gerentes de esas áreas, que también pueden recibir la ayuda de unidades especializadas.

## PLANES OPERATIVOS

La planeación operativa es el proceso de definir medios para la realización de objetivos, como actividades y recursos. Los planes operativos, llamados también estrategias operativas, especifican las actividades y los recursos que son necesarios para realizar cualquier especie de objetivos. Aunque los planes operativos sean más característicos de la base de la pirámide organizacional, siempre hay un contenido operativo en cualquier tipo de plan. En los próximos capítulos de esta parte del libro se exploran esos tres niveles de planeación oportuna.

## **3.8.- 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.



### 3.9.- Principios

1.- *Del objetivo:* Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.

2.- *Especialización:* El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3.- *Jerarquía:* Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4.- *Paridad de autoridad y responsabilidad:* A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

5.- *Unidad de mando:* Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

6.- *Difusión:* Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

7.- *Amplitud o tramo de control:* Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

8.- *De la coordinación:* Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.

9.- *Continuidad:* Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

### 3.10.- Etapas de organización

#### - 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

## - **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.

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.

### 3.1.1.- 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:

- 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.

## 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.

### Tipos de comités

- *Directivo.* Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encarga 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.

### 3.12.- Técnicas de organización

**Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.**

**Son indispensables para garantizar el proceso 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**

- Vertical
- Horizontal
- Circular
- Mixto

#### **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:

- Introducción y objetivos del manual
- Historia de la empresa
- Misión, visión y filosofía organizacional
  
- Objetivos generales
- Objetivos de cada área
- Funciones
- Descripción de áreas o departamentos y puestos
- Cartas de organización. Organigrama
- Responsabilidad de los altos niveles
- Procedimientos
- Descripción de puestos y actividades
- Glosario de términos

#### - **Manuales departamentales**

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

- Objetivos de la empresa, los del departamento de que se trate y los de sus secciones básicas.
  
- Políticas y normas del departamento
  
- Carta de organización general y departamental
  
- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental
  
- Análisis de puestos
  
- Descripción de funciones
  
- Gráficas de procesos y flujo
  
- Descripción de procedimientos.

## - **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.






## **Diagramas de flujo**

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

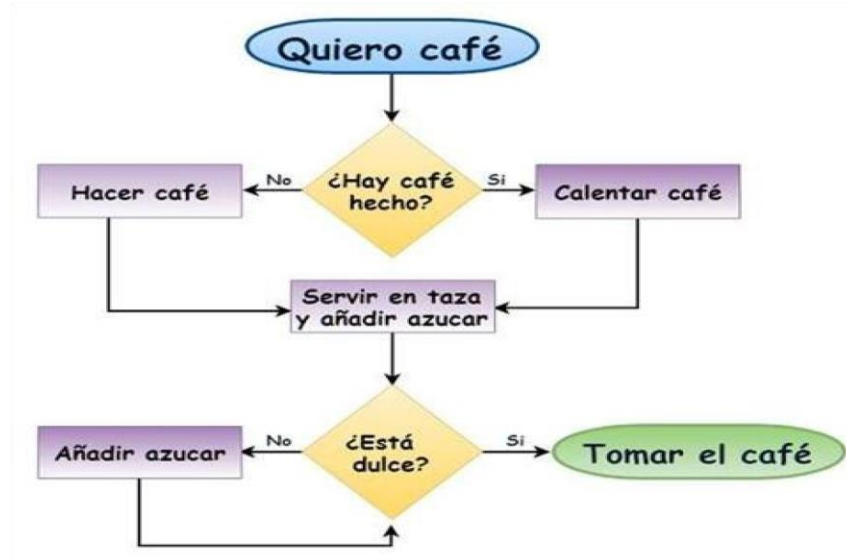
## **Simbología**

---



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

**Ejemplo**



## **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).

### **Contenido**

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.
  - Título del puesto
  - Ubicación
  - Jerarquía, etc.
- DESCRIPCIÓN GENÉRICA
  - Definición breve y precisa de las funciones básicas que se realicen en el puesto
- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
  - Detalle de las actividades que se realizan en el puesto. Incluye actividades diarias y constantes y actividades periódicas y esporádicas.

## - 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

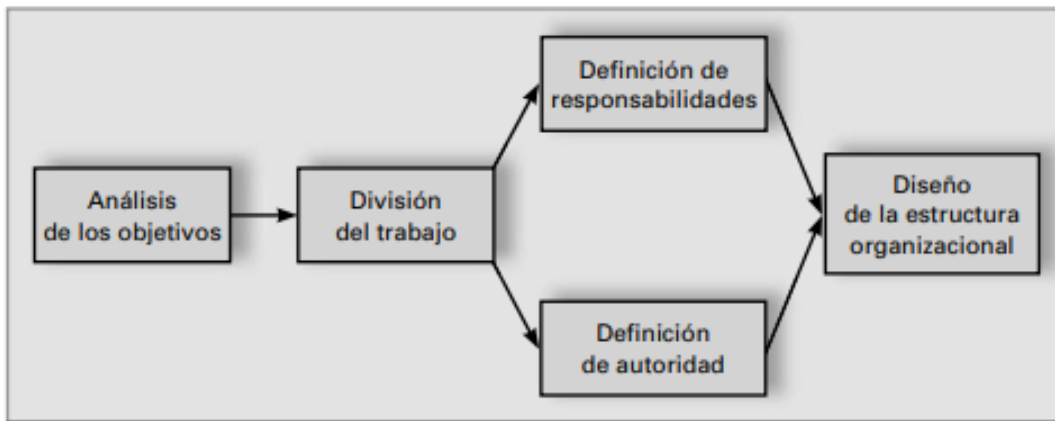
### **Técnicas de simplificación de trabajo**

- **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.

### 3.13.- Proceso de organización

El proceso de organizar (o proceso de organización) consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas (o decisiones) en dicho proceso son:

- I. Analizar los objetivos y el trabajo a realizar.
- II. Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos.
- III. Definir las responsabilidades de la realización del trabajo.
- IV. Definir los niveles de autoridad.
- V. Diseñar la estructura organizacional.



La estructura organizacional es la síntesis del proceso de organizar. En el estudio de esa estructura y en los siguientes temas se analizarán todas estas etapas.

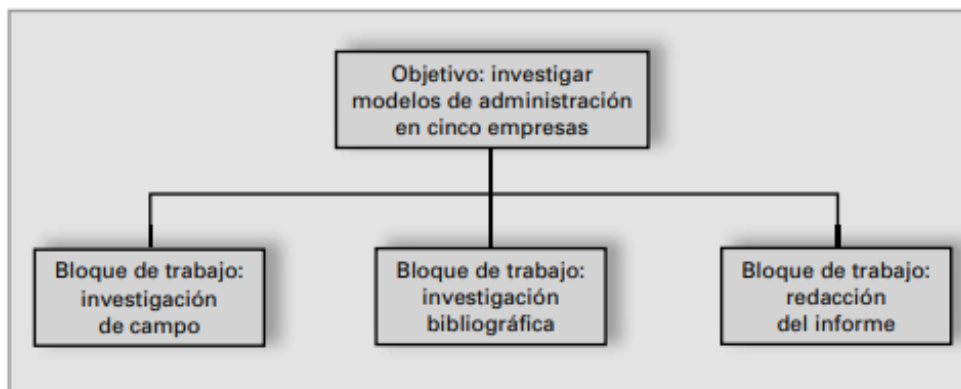
### 3.14.- División de trabajo

La división del trabajo es el proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos, como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares. En todas las

organizaciones existe la división del trabajo. En una empresa pequeña, como un restaurante, los empleados se especializan en tareas distintas: uno prepara los alimentos, mientras que otro atiende a los clientes en las mesas y otro cuida las mercancías y la caja. En las grandes organizaciones, como las cadenas de restaurantes, bancos y compañías aéreas, hay una gran cantidad de personas especializadas en realizar esas y muchas otras tareas.

## IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE TRABAJO

Una vez definidos los objetivos, el trabajo a realizar se divide en unidades o bloques, que abarcan las tareas necesarias para lograr uno o más objetivos. Por ejemplo, suponga que usted forma parte de un grupo de estudios integrado por cinco personas y que la profesora les pide investigar sobre los modelos de administración que se usan en cinco empresas. Tres personas del grupo realizan el trabajo de campo, una se encarga de la bibliografía y la quinta redacta el informe. Observe cómo se dividió el trabajo en ese grupo.



## DENOMINACIÓN DE LAS UNIDADES DE TRABAJO

A los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos, y cada uno de ellos realiza una parte del trabajo total que es necesaria para lograr los objetivos.

- Departamento es una designación genérica; se les puede llamar unidades, sectores, divisiones, gerencias, direcciones, secciones o áreas. Esos nombres son arbitrarios y cada organización puede usar los que desee.
- En ciertos casos, el departamento tiene una sola función de la organización (por ejemplo, el de administración de recursos humanos). En otros, un departamento concentra diversas funciones (por ejemplo, el de administración de recursos humanos y de servicios generales).

### 3.15.- Centralización y descentralización de autoridad

Otra decisión en el proceso de organización es el grado de centralización o descentralización de autoridad. Una empresa en la que la autoridad se concentra en una o pocas personas, es una organización centralizada.

Una organización en la situación opuesta, en la que el poder de decisión está distribuido, es descentralizada. La autoridad es descentralizada cuando los ocupantes de determinados cargos transfieren o delegan parte de sus atribuciones y autoridad a los ocupantes de otros cargos. Delegar es transferir problemas a otra persona para que los resuelva; la delegación puede abarcar sólo tareas específicas o un conjunto de tareas.

- Delegación entre personas. La delegación puede hacerse de una persona a otra, con transferencia de poder de decisión hacia la ejecución de tareas específicas. Cuantas más tareas y mayor poder de decisión se transfieran a una persona, más autonomía tendrá ésta. La delegación permite que un administrador supervise a más individuos.
- Descentralización. A escala más amplia, la delegación de atribuciones y de autoridad se realiza entre cargos y departamentos, y no de una persona a otra. Por ejemplo, una empresa grande elimina a sus gerentes intermedios y transfiere atribuciones y autoridad de los mismos a grupos auto dirigidos. La descentralización entre departamentos altera la división del trabajo entre los cargos y departamentos. A causa de ello, es más duradera y tiene más alcance que la delegación entre personas.

#### Estructura organizacional y organigrama

La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama.

- División del trabajo y definición de responsabilidades. Los rectángulos indican cómo se hizo la división del trabajo. Cada rectángulo representa un bloque (o unidad) de trabajo y, al mismo tiempo, las responsabilidades de cada persona o grupo de personas en la ejecución de actividades.
- Autoridad y jerarquía. En el organigrama, el número de niveles en los que se distribuyen los rectángulos muestra cómo se escalona la autoridad, desde el gerente con mayor autoridad en la cima de la estructura hasta el que tiene menor autoridad en la base. Jerarquía es sinónimo de cadena de mando; el poder de dirigir desciende en cada nivel hacia el inmediatamente inferior, que tiene la obligación de obedecer.

- Comunicación y coordinación. Las líneas que unen los rectángulos muestran su interdependencia. El sistema de comunicación de una estructura organizacional permite la acción coordinada de los bloques de trabajo.

## LÍNEA Y ASESORÍA

En la organización de línea no hay ninguna interferencia entre cada nivel jerárquico y el nivel inferior. En la organización de línea y asesoría, hay unidades de trabajo situadas al lado de la línea. Esas unidades de asesoría prestan servicios a unidades de línea, en particular al nivel jerárquico inmediatamente superior.

Una unidad de trabajo que en muchas organizaciones tiene papel de asesoría es la comunicación social. Esa asesoría realiza actividades como: auxiliar a los gerentes en las actividades de comunicación con el público externo (por ejemplo, al brindarles orientación cuando necesitan dar entrevistas) y ofrecer información a los órganos de comunicación social. El área jurídica también es una unidad de trabajo que en muchas organizaciones desempeña un papel de asesoría.

## UNIDAD IV

### FASE DINÁMICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Es aquella donde la empresa está totalmente estructurada desarrolla de manera eficiente y ética las funciones, operaciones en toda su variedad pero coordinada complejidad.

#### 4.1.-Dirección

Dirigir operaciones mediante la conducción y supervisión de los esfuerzos subordinados a través de la motivación y comunicación para alcanzar los objetivos de la empresa.

##### Componentes para la dirección

1. *circunstancia.* Es decir que exista un momento preciso en el cual se requiera una dirección.
2. *Líder.* Que cumpla el rol de dirigir personas y proyectos
3. *Dirigidos.* Que toman las direcciones de sus líderes

Al dirigir, es necesario aceptar a las personas tal como son, a través de sus conocimientos, capacidades y voluntades; con el fin de transformarlos mediante la capacitación, esto requiere el incremento de sus conocimientos, el mejoramiento de sus capacidades, la corrección de sus hábitos y la modificación de sus comportamientos.

La dirección también contiene un componente muy importante: el servicio a los colaboradores, por lo que la dirección es sinónimo de servir a los colaboradores para que puedan alcanzar los objetivos organizacionales. Por eso, el director es el que está al servicio de los miembros de su equipo, no lo contrario. La misión del director es lograr que se alcancen los objetivos, previendo todo tipo de conflicto que impida alcanzar el fin.

#### 4. 2.- Principios

- **Coordinación de intereses:** Para que la dirección sea eficiente, debe encaminarse, en todo momento, hacia los objetivos de la empresa. Estos objetivos solo se pueden alcanzar si los colaboradores están interesados en ellos, y solo se facilitarán si los objetivos e intereses individuales de cada uno de ellos son satisfechos en el momento de alcanzar las metas de la organización y si estas no interrumpen su autorrealización.



- **Impersonalidad de mando:** La autoridad surge como una necesidad de la organización para el logro de sus objetivos, no para satisfacer los deseos de sus directivos o colaboradores.
- **Supervisión directa:** El líder de un grupo organizacional debe proporcionar apoyo y comunicación a sus colaboradores en el momento de ejecutar los planes, de manera que estos puedan desarrollarse con mayor facilidad.
- **Vía Jerárquica:** Se deben respetar los canales de comunicación establecidos en la organización que permita que una orden emitida pueda transmitirse fácilmente a través de los niveles jerárquicos pertinentes.
- **Resolución de conflicto:** Los problemas que aparezcan en la gestión administrativa deben ser resueltos en el momento que surjan, para evitar que problemas colaterales más graves aparezcan en la organización.
- **Aprovechamiento del conflicto:** Consiste en analizar el conflicto y aprovecharlo a través del establecimiento de opciones distintas a las que puedan existir.

### 4.3.- Etapas de dirección

#### Toma de decisiones

Es la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

*Una decisión puede variar en trascendencia, sea cual sea la decisión es necesario:*

#### *1. Definir el problema*

Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.

## *2. Analizar el problema.*

Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.

## *3. Evaluar las alternativas.*

Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevar a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

## *4. Elegir entre alternativas.*

Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios.

## *5. Aplicar la decisión.*

Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

## **Integración**

Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

1. El hombre adecuado para el puesto adecuado. En otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.
2. De la provisión de elementos necesarios. A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
3. De la importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a una empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa.

La integración comprende 4 etapas.

- *Reclutamiento.* Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- *Selección.* Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
- *Introducción o inducción.* Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa, y con el ambiente organizacional.
- *Capacitación y desarrollo.* Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

## Motivación

Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

### *Teorías del contenido*

Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

I. Motivación de grupo. Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

- A. *Espíritu de equipo*. El sentir identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
- B. *Identificación con los objetivos de la empresa*. El coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivara al grupo, ya que este se autorrealizara con la obtención de los objetivos específicos.
- C. *Practicar la administración por participación*. Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.
- D. *Establecimiento de relaciones humanas adecuadas*. La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia del personal.
- E. *Eliminación de prácticas no motivadoras*. Para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:
  - Control excesivo

- Poca consideración a la competencia.
- Decisiones rígidas.
- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios súbitos.

## Comunicación

Es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desvirtuación de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionara su clasificación más sencilla:

1. Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
2. Informal. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- A. Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.
- B. Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.
- C. Verbal. Se transmite oralmente.
- D. Escrita. Mediante material escrito o gráfico. Requisitos de la comunicación efectiva.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

1. Claridad. La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesible para quien va dirigida.
2. Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
3. Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
4. Equilibrio. Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
5. Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede accionar burocracia e ineficiencia.
6. Difusión. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
7. Evaluación. Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

## Liderazgo - supervisión

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variara el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

### *ESTILOS DE LIDERAZGO*

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal.

- ✚ **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subordinado. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerarse que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subordinados son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subordinados es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subordinados con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.
- ✚ **EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subordinados pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subordinados y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subordinados para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subordinados a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subordinados y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

- ✚ **LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subordinados la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subordinados asuman la responsabilidad por su



propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz.

Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

#### *DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:*

#### **JEFE**

- Existe por la autoridad.
- Considera la autoridad un privilegio de mando.
- Inspira miedo.
- Sabe cómo se hacen las cosas.
  
- Le dice a uno: ¡Vaya!.

- Maneja a las personas como fichas.
- Llega a tiempo.
- Asigna las tareas.

## **LÍDER**

- Existe por la buena voluntad.
- Considera la autoridad un privilegio de servicio.
- Inspira confianza.
- Enseña cómo hacer las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vayamos!.
- No trata a las personas como cosas.
- Llega antes.
- Da el ejemplo.

## **Características de un líder**

Entendemos el líder por las siguientes características.

\* El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

\* La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc. ).

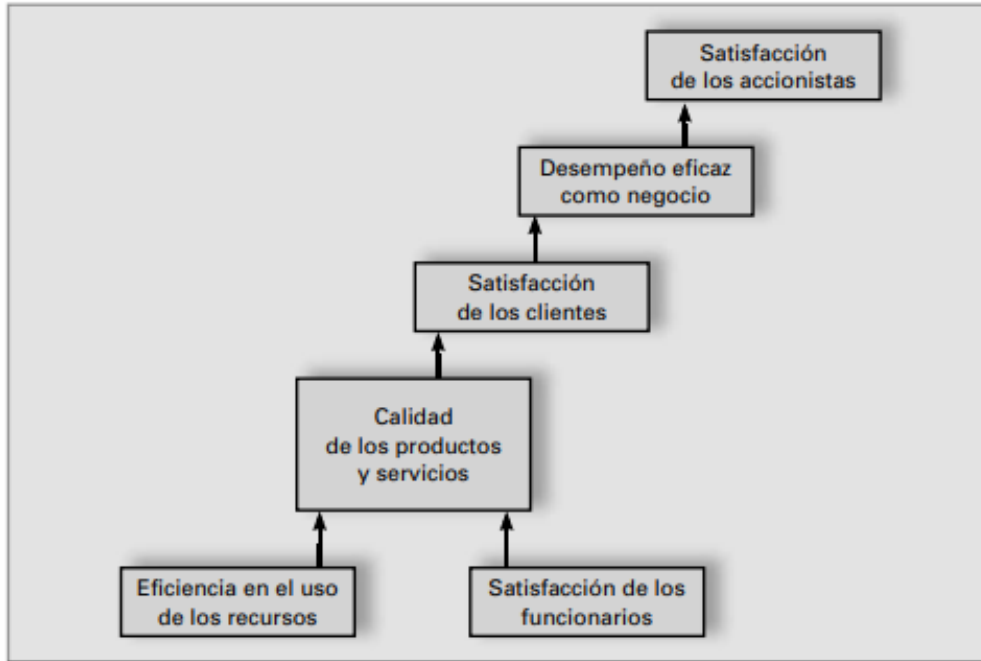
\* Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

\* Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

\* Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

#### **4.4.- Desempeño de la organización**

Quienes administran organizaciones son responsables de la realización de objetivos y de la forma en que se utilizan los recursos. El desempeño de una organización es el reflejo de la competencia de sus administradores. Una compañía eficiente, eficaz y competitiva demuestra que tiene administradores de alto desempeño. Los criterios básicos de evaluación del desempeño se dividen y se complementan con otros. Los administradores de todos los tipos de organizaciones disponen de sistemas complejos de evaluación, formados por un gran número de criterios. En la figura se presentan algunos de los más importantes que todos los administradores de organizaciones deben tomar en cuenta y que se estudian en este capítulo.



### Eficiencia o desperdicio

La eficiencia de una organización o sistema depende de la manera en que se utilizan sus recursos.

Eficiencia significa:

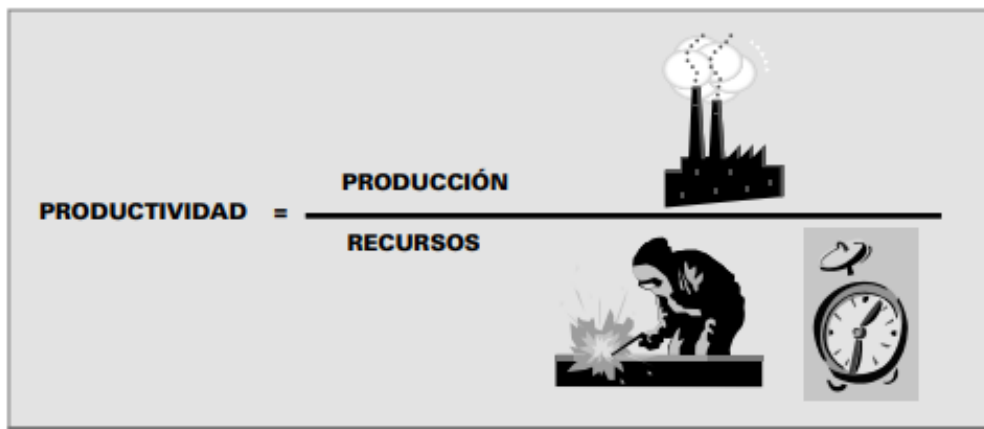
- Realizar actividades o tareas en forma correcta.
- Efectuar tareas de manera inteligente, con el mínimo esfuerzo y el mejor aprovechamiento posible de los recursos.
- Realizar tareas de manera económica, al emplear la menor cantidad posible de recursos. La eficiencia es un principio de administración de recursos, más que una simple medida numérica de desempeño. El principio de la eficiencia es el de la relación entre esfuerzo y resultado. Cuanto menor sea el esfuerzo necesario para producir un resultado, más eficiente es el proceso. La antítesis de la eficiencia es el desperdicio, que es lo que ocurre, por ejemplo, cuando:
  - Se utilizan más recursos de los necesarios para cumplir un objetivo.
  - Se consumen los recursos sin que se cumpla ningún objetivo.
  - Se ofrecen productos y servicios (objetivos) innecesarios.

Eliminar desperdicios significa reducir al mínimo la actividad que no agrega valor al producto o servicio. Agregar valor significa realizar operaciones estrictamente relacionadas con la elaboración del producto o la prestación del servicio. Tales operaciones son las de transformación de materiales y componentes y atención a clientes. Un producto o servicio que se logra ofrecer sin desperdicios

tiene el máximo posible de valor agregado para el cliente. La eliminación de desperdicios disminuye los costos de producción, sin comprometer el valor del producto.

### Productividad

El criterio más sencillo para evaluar la eficiencia de un proceso, organización o sistema es la productividad, que se define como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos (o producción), como se muestra en la figura todo sistema tiene un índice de productividad, que es la cantidad de productos/servicios que ofrece cada unidad de recursos. Por ejemplo: la cantidad de alumnos por profesor, la cantidad de personas atendidas por hora, o la cantidad de productos ofrecidos por empleado.



## 4.5.- Raíces del enfoque del comportamiento

Desde los inicios de la sociedad industrial moderna, se hizo evidente que la productividad y el desempeño de las organizaciones dependen también del comportamiento de las personas, no sólo de la eficiencia de los sistemas técnicos. Por ello, al mismo tiempo que se consolidaba el enfoque técnico que surgió con Taylor y Ford, el enfoque del comportamiento de los humanistas ganaba espacio en la teoría y la práctica de la administración. Para quien adopta la perspectiva del comportamiento, lo importante en una organización es el sistema social, que está formado por personas y sus necesidades, sentimientos y actitudes, y por su comportamiento como integrantes de grupos. El sistema social tiene tanta o más influencia sobre el desempeño de la organización que el sistema técnico, formado por máquinas, métodos de trabajo, tecnología, estructura organizacional, normas y procedimientos. En el centro del proceso administrativo se encuentra el ser humano y no el sistema técnico; cuando se aplica la visión del comportamiento, “el ser humano es la medida de todo”. El enfoque moderno del comportamiento comprende dos temas básicos de estudio:

1. Las características que diferencian a una persona de otra.
2. El comportamiento colectivo de las personas: como integrantes de grupos, organizaciones y la sociedad.

Al conjunto de conocimientos sobre esos dos temas se le llama comportamiento organizacional.

El enfoque del comportamiento tiene una larga historia. En esta parte inicial del capítulo se estudiarán los siguientes antecedentes de dicho enfoque: el movimiento por el bienestar de los trabajadores, la psicología industrial, el estudio del factor humano en el papel de los gerentes y el estudio de la dinámica de grupo y del liderazgo. Después se analizará por separado otro antecedente importante: el experimento de Hawthorne, que dio origen a la escuela de las relaciones humanas.

## 5.6.- Proceso de dirección

El proceso de dirección consiste en realizar actividades mediante la aplicación de energía física, intelectual e interpersonal para ofrecer productos, servicios e ideas. No todo puede preverse o planearse. Sin embargo, en la mayoría de los casos hay un plan, explícito o implícito, que sustenta la ejecución de cualquier actividad. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro. Todo depende del tipo de organización, los objetivos, la competencia de las personas, la disponibilidad de recursos y de otros factores.

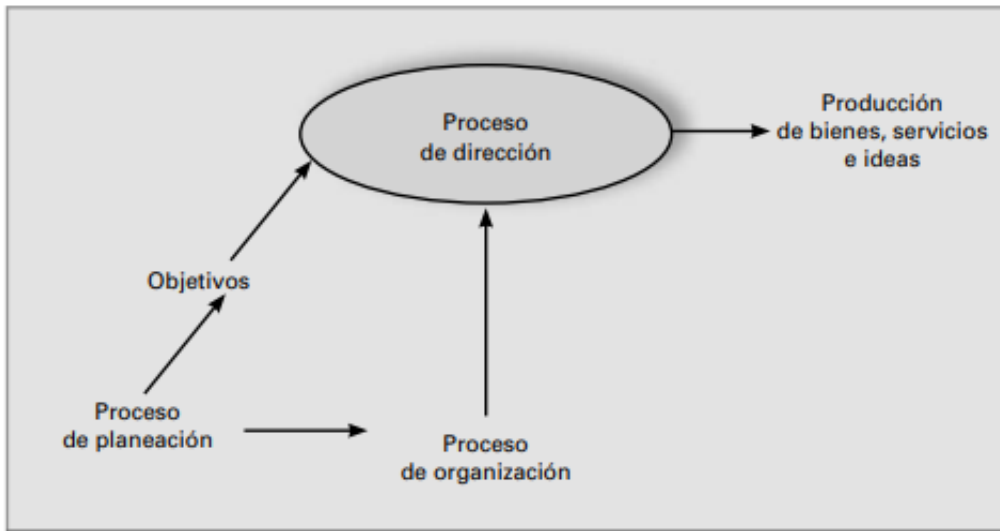
El proceso de dirección no es distinto de los demás procesos de administración. El trabajo de cualquier naturaleza siempre es un proceso de ejecución; ejemplos de ello son el liderazgo, la planeación, la organización y el control.

Son ejemplos de actividades de dirección:

- Elaborar planes y realizar las actividades previstas en ellos.
- Organizar un equipo.
- Realizar una tarea operativa como montar un automóvil, llenar un formulario o atender a un cliente.
- Dar una clase.
- Leer este libro.
- Preparar un trabajo escolar.

Planeación, organización y dirección

La dirección de las actividades se basa en los procesos de planeación y organización. Los resultados del proceso de dirección son productos, servicios o ideas.



Muchas veces, la planeación y la dirección se sobreponen. Los planes evolucionan a medida que avanza la dirección: se detallan y modifican para incorporar nuevas decisiones e implantar acciones correctivas. Por ejemplo, a estas alturas el lector ya debe estar pensando en lo que va a hacer cuando termine este curso. Sus planes serán mucho más detallados si se encuentra al final que si está al inicio del curso. Algunas actividades ya las estará ejecutando (por ejemplo, la realización de ejercicios), mientras que otras apenas aparecerán en los planes.

## 4.7.- Control

Cuando se habla de control muchas veces se refiere a la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, en el que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas y puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial.

Analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño.

Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”

Sin embargo Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas”

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición”.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Además siendo la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

### **Implica las siguientes características:**

- Captar resultados
- Comparar con lo planeado
- Detectar y analizar desviaciones
- Informar
- Se mide y evalúa el cumplimiento de objetivos y la consecución de las metas.
- Se analizan las consecuencias de las acciones y de los hechos del contexto para detectar las causas de las desviaciones.
- Establecer estándares y métodos para medir el rendimiento.
- Medir el rendimiento.
- Determinar si el rendimiento se corresponde con los estándares trazados y en caso necesario.
- Tomar medidas correctivas.

**Las técnicas de control, son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.**





## 4.8.- Principios

### Equilibrio:

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

### De los objetivos:

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Ningún control será válido sino se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos.

Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

### **De la oportunidad:**

El control, para que sea eficaz, ser oportuno, es decir, debe de aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecuencia de los objetivos al mínimo.

### **De las desviaciones:**

Todas las variaciones o desviaciones que se presenta en relación con los planes deben de ser analizados detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

### **Costeabilidad:**

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.

Un control solo deberá implementarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá esta servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúan resultan menores que el costo y el y tiempo que implica su implantación.

### **De excepción:**

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticas, estadísticos o aleatorios.

### **De la función controlada.**

La función controladora por ningún motivo de comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe de estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de este principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estados financieros no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.

## 4.9.- Proceso de control

A fin de identificar los errores o desvíos para así corregirlos y evitar su repetición, el Control tiene un proceso o fases a seguir:

✚ Establecimiento de estándares: establece los criterios de evaluación o comparación.

Existen cuatro tipos de estándares:

- *Estándares de cantidad*: establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo.
- *Estándares de calidad*: establece la calidad del producto, sus especificaciones.
- *Estándares de tiempo*: es el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de elaboración de un producto.
- *Estándares de costos*: establece los costos de producción, administración, costos de ventas.

✚ Evaluación del desempeño: tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

✚ Comparación de desempeño con el estándar establecido: compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.

✚ Acción correctiva: busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

Existen diferentes tipos de control, entre los principales se encuentran:

- Control Preliminar: Son los realizados antes que el proceso operacional comience.

Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad.

- Control Concurrente: Se aplican durante la fase operacional. Esta incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que acurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas.
- Control de Retroalimentación: Se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones.

### **Auditoria Administrativa**

La podemos definir como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora. Se lleva a cabo según el sentido que tiene esta para la dirección superior. Otras definiciones de auditoria administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

### **Auditoria Interna**

Actividad que tiene por objetivo fundamental examinar, evaluar la adecuada y eficaz aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio de una entidad y la eficiencia de su gestión económica, proponiendo a la dirección las acciones correctivas pertinentes.

La función de auditoría interna ha cambiado notablemente en los últimos años, pasando de una auditoria tradicional orientada a la protección de la empresa (activos) hacia una auditoria enfocada al control de los riesgos, a fin de aumentar el valor de la organización para los accionistas.

### **Diferencia entre Auditoria interna y Administrativa**

La auditoría interna tiene un fin más amplio y busca identificar los procesos y sus posibles mejoras, mientras la administrativa está basada en evaluar la calidad del sistema y no de sus partes.

## 4.10.- Control por niveles jerárquicos

El proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo.

### CONTROL ESTRATÉGICO

El control en el nivel estratégico complementa la planeación estratégica. Una vez que ésta trabaja con la definición de misiones, estrategias, objetivos y ventajas competitivas, el control estratégico intenta monitorear:

- El grado de realización de las misiones, estrategias y objetivos estratégicos.
- La adecuación de las misiones, objetivos y estrategias a las amenazas y oportunidades del ambiente.
- La competencia y otros factores externos.
- La eficiencia y otros factores internos. Con base en esa información, que se monitorea en forma continua, los directores de una organización definen y redefinen sus estrategias para asegurar sus posiciones, defenderse de la competencia, mejorar la competitividad de sus sistemas internos, explorar oportunidades, etcétera.

### CONTROLES ADMINISTRATIVOS

En una organización, los controles administrativos se practican en las áreas funcionales: producción, marketing, finanzas, recursos humanos. Son controles que producen información especializada y posibilitan la toma de decisiones en cada una de esas áreas. Hay criterios y patrones de control tradicionales para todas ellas. Por ejemplo:

- Cantidad y calidad de los productos y servicios y productividad (área de producción).
- Índices de rotación, absentismo y atrasos (área de recursos humanos).
- Participación en el mercado y desempeño del esfuerzo promocional (área de marketing).

La síntesis de información sobre el desempeño de las áreas funcionales es uno de los componentes del control de nivel estratégico.

### CONTROL OPERATIVO

El control operativo se enfoca en las actividades y el consumo de recursos en cualquier nivel de la organización. Los cronogramas, diagramas de precedencia y presupuestos son las principales herramientas de planeación y, al mismo tiempo, de control operativo. En una analogía con un

vehículo, el tiempo y el consumo de combustible son los principales criterios para el control operativo.

#### **4.11.- Factor humano en el proceso de control**

Como sucede con todos los demás principios de administración, a fin de cuentas todo depende de las personas. Se examinarán los aspectos humanos del proceso de control en esta parte final del capítulo.

##### **TIPOS DE CONTROL SOBRE LAS PERSONAS**

Los controles que actúan sobre el comportamiento de las personas pueden dividirse en tres grupos: control formal, control social y control técnico. Éstos y sus combinaciones se destinan a garantizar que las personas se comporten de acuerdo con patrones definidos por otras personas.

##### **Control formal**

El control formal es la utilización de la autoridad formal para inducir o inhibir algún comportamiento. El control formal utiliza diversos mecanismos: castigos, recompensas, sistemas combinados de planeación, control y evaluación del desempeño, como la administración por objetivos. La simple existencia de un jefe ya es una forma de control formal. Los objetivos son ingredientes importantes de los controles formales. Éstos pueden referirse tanto a los resultados finales del trabajo (metas de desempeño) como a los aspectos del comportamiento (puntualidad, frecuencia, buenas maneras).

##### **Control social**

El control social lo ejerce un conjunto de personas sobre cualquiera de sus miembros. A la aceptación de un individuo de las creencias, valores y normas de un grupo se le llama conformidad social. Vestirse y hablar como los colegas, trabajar en el mismo horario y producir la misma cantidad que ellos son ejemplos de comportamiento de conformidad social. El control social también utiliza mecanismos de castigos y recompensas para estimular e inhibir el comportamiento humano. Los castigos varían desde la censura hasta la exclusión de alguien que no acepta la conformidad social.

##### **Control técnico**

El control técnico es ejercido por sistemas y no por personas. Por ejemplo, los relojes, que dicen hasta cuándo trabajar, o las pistas y señalizaciones, que determinan la dirección a seguir; las máquinas y las líneas de montaje, cuya velocidad define la intensidad del trabajo humano; o los presupuestos, que establecen el límite de gastos.

#### **Bibliografía básica y complementaria:**

- Chiavenato, Idalberto (2001). Administración, una ventaja competitiva. McGrawHill
- Lourdes Munch Galindo (2015). Fundamentos de administración. Trilla