

LA PLANEACIÓN

La planeación, como su nombre lo indica, consiste en planear cómo realizará o logrará mediante el esfuerzo de su equipo de trabajo los objetivos que se han establecido.

Como resultado de la planeación obtendremos:

- Planes
- Programas
- Presupuestos
- Procedimientos
- Políticas

Las actividades relacionadas con la elaboración de los planes son de tipo técnico, es decir, que cuentan con la participación de personas con experiencia en técnicas de planeación.

Ejemplo:

Supongamos que el objetivo que se ha establecido sea la construcción de un edificio, esta es una actividad técnica en la que se requiere fundamentalmente la aplicación de los conocimientos que poseen los ingenieros civiles; razón por la cual este tipo de profesionales deberán de participar activamente en la realización de los planes necesarios en la colaboración con expertos de las técnicas de planeación.

CONCEPTO DE PLAN

Lograr los objetivos de la empresa va a requerir el empleo de recursos de todo tipo: humanos, materiales de capital, tiempo, tecnología, etc., pero fundamentalmente va a requerir trabajo.

Otra solución consiste en elaborar un plan, es decir, una *lista completa de todas las tareas que consideramos será necesario ejecutar*, ya que es importante analizar lo que nos falta, que hemos omitido, lo que necesitamos, etc.

Además se debe solicitar la colaboración de los subordinados para la aportación de ideas.

METODO DEL CAMINO CRITICO

El método del camino crítico es un proceso administrativo de planeación, programación y ejecución y control de todas y cada una de las actividades de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico y al costo óptimo.

Lista de actividades para el camino crítico

Primer paso: Elaborar una lista de todas las actividades necesarias sin importar el orden

Segundo paso: Acomodar estas actividades en orden lógico y colocar a la izquierda el número progresivo que le corresponde.

Tercer paso: Colocar a la derecha de la lista de las actividades una columna que denominaremos de secuencias que significa el tiempo que tardaremos en realizarla.

CÁLCULO DE TIEMPOS

Consiste en estimar el tiempo necesario para realizar cada una de las actividades. Y se dividen en 3.:

- Tiempo normal (tn): Condiciones normales
- Tiempo óptimo (to): No tendrá la mínima demora en su realización
- Tiempo pésimo (tp): La realización de la actividad demorará.

Con estos 3 tiempos se procede a calcular el tiempo estándar (t):

$$T = \frac{to + 4tn + tp}{6}$$

6

y con esto se obtiene la matriz de información que se presenta a continuación.

No.	Descripción de la actividad	Secuencia	tn	to	tp	t	Eventos Inic-Final

RED DE ACTIVIDADES

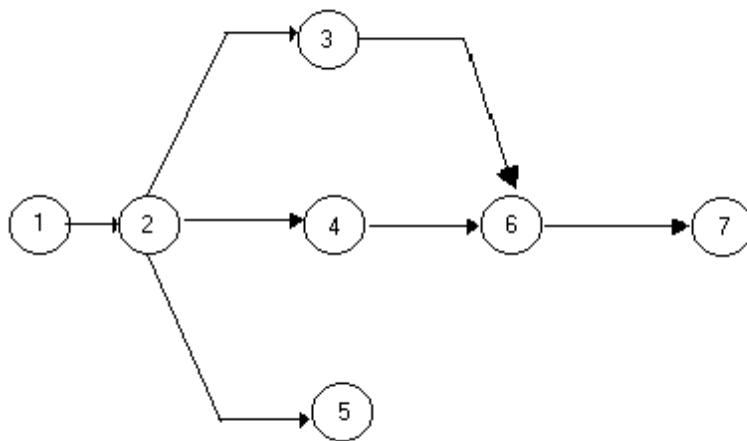
Con la información mostrada en la matriz, se procede a dibujar lo que se conoce como red o malla de actividades.

Para ello deben seguirse las siguientes reglas:

- Todas las actividades serán representadas en flechas:
- Toda actividad debe iniciar en un evento y terminar en otro.



- Al terminar una actividad se pueden iniciar actividades que siguen en secuencia de acuerdo con la matriz de información.



- En ocasiones, cuando determinada actividad ha avanzado en su realización un cierto porcentaje, es posible iniciar otra actividad distinta.
- Al trazar la red, puede ocurrir que debido a un error sobre la secuencia, nos quede lo que se llama bucle o círculo vicioso.
- Al elaborar algunos planes, existen en ocasiones ciertas actividades que se repiten en forma consecutiva.
- Al terminar la malla debe revisarse que no queden actividades sueltas.
- En la elaboración de mallas con un gran número de actividades, se recomienda trabajar con una malla que incluya un número pequeño de actividades generales.

DETERMINACIÓN DE LA RUTA CRÍTICA

Generalmente se requieren varios intentos para llegar a la red definitiva, ya que muchas de las interrelaciones entre las actividades no son evidentes al principio, esta parte requiere trabajo para evitar los bucles .

CALCULO DE LA RED

Para cada evento existen 2 tiempos asociados con el mismo que es necesario calcular:

- Tiempo más próximo de inicio (TPI)

Mínimo número de días completos de trabajo transcurridos desde el inicio del proyecto.

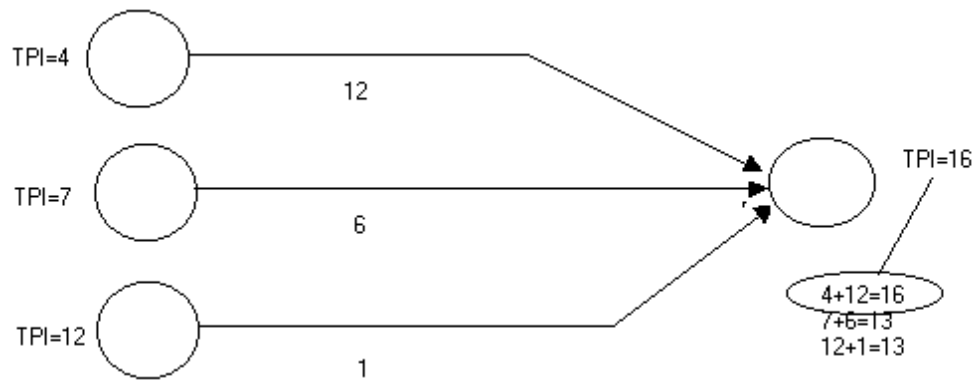
- Tiempo remoto de inicio (TRI)

Máximo número de días completos de trabajo, transcurridos desde el inicio del proyecto en que es posible que las actividades que se inician en un evento sin que el proyecto se retrase.

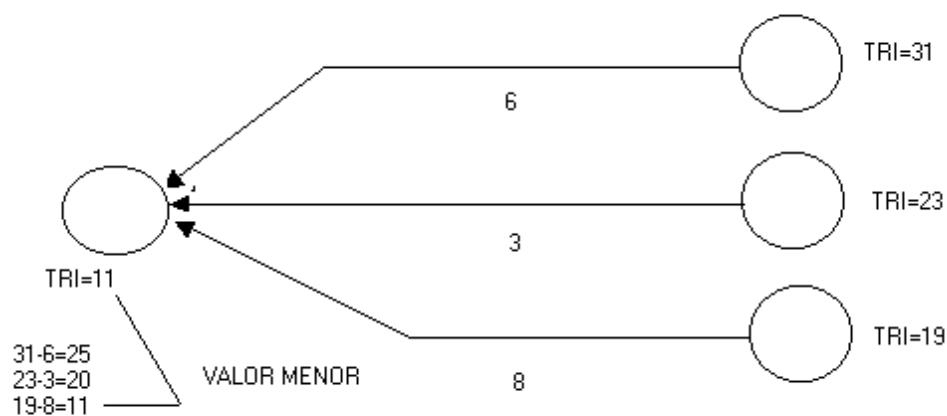
Para determinar la duración total de un proyecto se asigna como TPI, para el evento inicial el valor de 0 y se procede a calcular los TPI para todos los eventos hasta llegar al evento final.

Después calcularemos los TRI para todos los eventos, procediendo del evento final al evento inicial, en donde se tendrá que obtener como TRI el valor de 0.

CALCULO DEL TPI



CALCULO DEL TRI



PROGRAMAS, PRESUPUESTOS, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS.

Cuando al plan se agregan los tiempos de duración de las actividades y se obtienen las fechas reales en que las mismas deben de ser ejecutadas para terminar el proyecto en una fecha precisa, obtenemos el *programa*.

Después, cuando cuantificamos en unidades monetarias, obtenemos el costo total de lograr el objetivo, lo que se conoce como *presupuesto*.

A los conjuntos de actividades en secuencias, en cuya ejecución participan personas de diferentes departamentos se les conoce con el nombre de *procedimientos*. Es un tipo particular de plan, cuya realización es de tipo repetitivo, generalmente con la intervención de personal de nivel operativo.

Las *políticas* son normas o señalamientos imperativos de algo que ha de realizarse; toda organización para operar adecuadamente requiere de un sistema jurídico en donde se establezca lo que se puede y lo que no se puede hacer y estas se establecen en los niveles superiores de la organización y se traducen en reglas para los niveles operativos y estas políticas son a su vez reguladas por la Ley Federal del Trabajo.

LA ORGANIZACIÓN

La organización es quizá la más conocida de las funciones de la administración para la gran mayoría de las personas. La organización es la tercera función administrativa y se realiza a continuación de la planeación.

La función de la organización consistirá en clasificar y ordenar los conjuntos de actividades en grupos homogéneos, es aquí donde se aplica el principio de la división del trabajo.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

Una de las formas que existen para lograr esa división del trabajo consiste en elaborar una lista de todas las actividades que se deben encontrar detalladas en los planes, programas, procedimientos y presupuestos para después ordenarlas con su misma naturaleza.

Se debe de tener cuidado de incluir en estas listas, las actividades de apoyo que normalmente no aparecen detalladas en los planes, pero que deben de aparecer en los procedimientos, estas actividades son de tipo general.

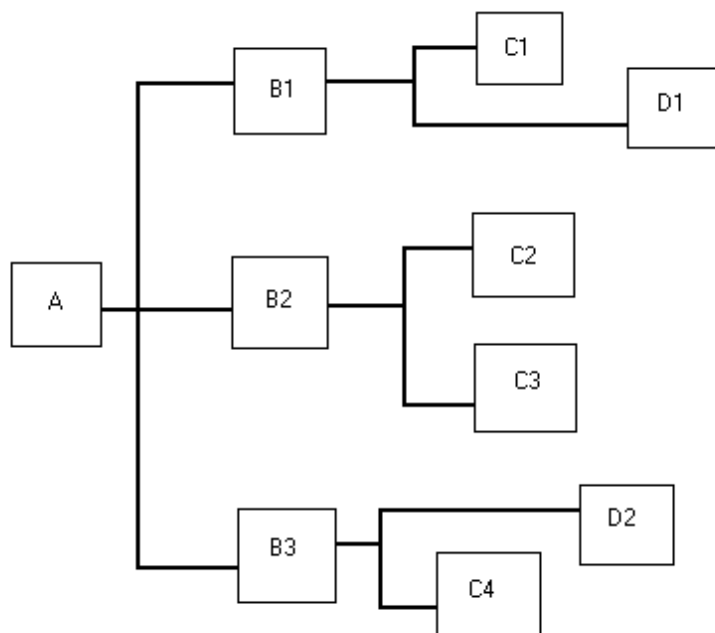
LO QUE UN ORGANIGRAMA NOS INDICA

En cualquier tipo de organigrama observamos que:

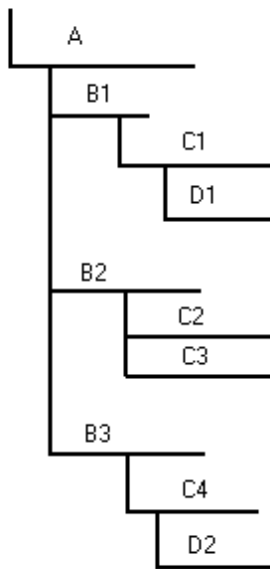
- El organigrama representa gráficamente las diversas funciones existentes en una organización
- También como se ha delegado la autoridad y la responsabilidad correspondiente.
- Muestra los diferentes niveles jerárquicos de una organización.
- Nos indica canales de comunicación en una organización:
 - ◊ De arriba hacia abajo: de la alta gerencia a los empleados.
 - ◊ Lateral: de la gerencia a la gerencia y de empleados a empleados
 - ◊ De abajo hacia arriba: de empleados a a la alta gerencia.
- Muestra las dimensiones del tramo de control que es el número de subordinados que se reportan a un jefe de superior jerarquía.

ORGANIGRAMA VERTICAL

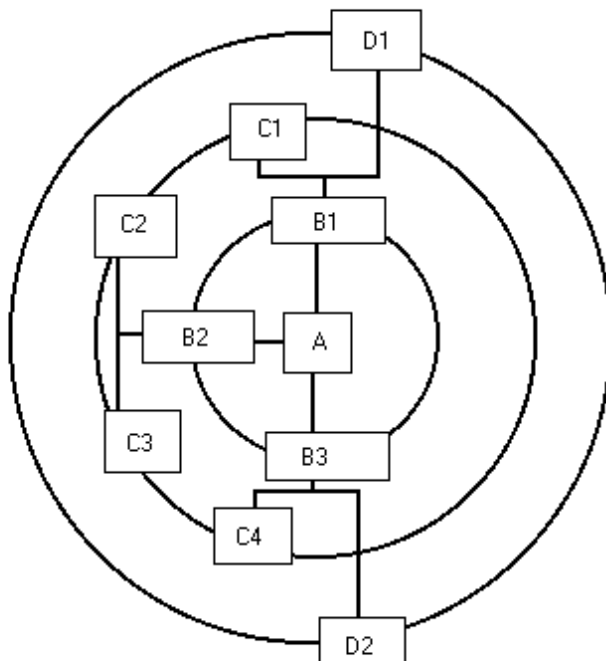
ORGANIGRAMA HORIZONTAL



ORGANIGRAMA ESCALAR



ORGANIGRAMA CIRCULAR



CRITERIOS PARA ESTABLECER LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Existen criterios para proceder a clasificar u ordenar las múltiples y diferentes actividades que es necesario realizar en una institución.

Las diferentes alternativas existentes para crear la estructura orgánica de uan institución son las siguientes.:

Agrupamiento por función

Estas tienen un propósito primario, se agrupan juntas. Las funciones típicas de en una empresa manufacturera son:

- Manufactura
- Ingeniería
- Mercadotecnia
- Finanzas
- Personal

Agrupamiento por producto

Se agrupan las actividades asociadas directamente con u producto o grupo de productos. Se encuentra en empresas con gran variedad de productos y mercados.

Agrupamiento geográfico

Se utiliza cuando las actividades se realizan en localidades específicas, es utilizado principalmente por empresas de servicio y ventas.

Agrupamiento por proceso

Las actividades se agrupan en pasos o etapas a través de las cuales se desarrolla el trabajo. Como las empresas petroleras y siderúrgicas.

Agrupamiento por cliente

El criterio seguido para agrupar las actividades es el tipo de cliente a quien se le vende el producto o servicio.

Agrupamiento por tiempo

Obedece a la necesidad de separa las labores por turnos, en las que el trabajo realizado es el mismo, pero a diferentes horarios

Agrupamiento matricial

Utiliza una combinación de dos de cualesquiera de los tipos anteriormente estudiados.

ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS

Los diferentes tipos de estructura anteriormente expuestos se deben utilizar de acuerdo con las necesidades y características especiales de cada organización.

El organigrama representa funciones y no es recomendable tratar de incluir más información.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es un documento en donde se recopila toda la información necesaria para conocer cómo se encuentran estructuradas las funciones y actividades de una organización.

Este debe explicar claramente cual es el propósito de la empresa y cómo se relacionan para dar una imagen completa de la misma, la estructura de su organización, su personal, su espíritu de grupo, visión y misión de la empresa.

También debe contener por lo menos las siguientes secciones:

- Definición de políticas
- Descripción de la organización
- Descripción de puestos

Definición de políticas

Sirve de introducción, debe contener una declaración de los objetivos generales de la empresa, creencias, principios, políticas y en caso de ser necesario un glosario de términos.

Descripción de la organización

En esta sección se incluye el organigrama de la empresa, y en cada función y subfunción una descripción de cada una de ellas.

Descripción de puestos

Esta sirve para:

- Explican lo que se espera de cada ejecutivo
- Ayudan en el reclutamiento de personal
- Proporcionan un criterio importante para los planes
- Auxilian en el proceso de evaluación y desempeño de los mismos.

Estas descripciones de puestos deben definir la posición de cada persona dentro de la organización, describiendo el trabajo que será realizado y de ser posible la manera en que debe ejecutarse.

ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA

El manual de organización, incluyendo el organigrama, deben ser un instrumento de trabajo que se mantenga al día y que describa los órganos administrativos que existen dentro de la institución, junto con sus funciones, jerarquías y responsabilidades.

Se deben evitar los peligros de tener dos tipos de organización en una empresa:

Formal– representada por el organigrama y el manual de organización, que en su tiempo pudieron ser adecuados pero que en la actualidad son totalmente obsoletos.

Informal– cuyas funciones, responsabilidades, jerarquías, etc. Sólo se encuentran en la mente de los directivos.

LA DIRECCIÓN

La dirección es la función más representativa del proceso de la administración y consiste en la dirección de

grupo humanos hacia el logro de los objetivos en forma eficiente y eficaz.

Todas las otras funciones administrativas requieren ser dirigidas y esto sólo lo puede realizar el que manda. El proceso de formación de dirigentes, es propiamente de selección, de discriminación, en efecto, cuando un joven inicia su vida de trabajo, lo normal es que comience a realizar una labor de tipo operativo, y de acuerdo con los resultados que va obteniendo en su trabajo comienza a destacarse, hasta que llega el día en que recibe la responsabilidad de convertirse en supervisor o jefe.

Por lo tanto tu campo de acción debe ampliarse, hacia las áreas de finanzas, contabilidad y seguridad, pero fundamentalmente de la función administrativa.

AUTORIDAD

La principal característica de un jefe, es que debe tener autoridad. De nada sirve un jefe que manda y que no se le obedece.

Emisión de órdenes

Las órdenes son una manifestación de la autoridad, y debe tener cuidado al emitirlas, y estos son algunos consejos:

- Tener conocimiento de lo que se pretende lograr como resultado de la acción correspondiente.
- Si ha tomado la decisión de un método a seguir, infórmele al subordinado.
- Exprese la orden al subordinado en términos comprensibles.
- Dé la orden de manera precisa, de manera que no requiera de mayores explicaciones.
- Asegúrese de que el subordinado haya entendido y muéstrese dispuesto a explicar dudas.
- Las instrucciones complicadas, mejor escribálas.
- No de varias órdenes al mismo tiempo.
- Las órdenes deben darse en un ambiente tranquilo, y evite impacientarse.
- Asegúrese de que las órdenes que está dando no entren en conflicto.
- Diríjase al subordinado y dígame que usted no interferirá con su trabajo, pero mantendrá el control mediante reportes.

Delegación de autoridad

La delegación de autoridad significa facultar a otra persona para que actúe en nombre de uno, adopte decisiones, dicte órdenes y que a su vez delegue autoridad a otros subordinados y obtenga resultados.

El jefe nunca debe perder el control de la situación y por lo tanto establecerá los mecanismos de información necesarios para que pueda supervisar constantemente el desarrollo de las actividades.

COMUNICACIÓN

Un directivo debe de ser un buen comunicador, ya que mediante esta, hacemos partícipes a otros de nuestras órdenes, deseos, ideas, sentimientos, etc.

El objetivo de esto es lograr que estas ideas, sea comprendida y aceptada por aquellos con los que no comunicamos.

Elementos de la comunicación

- Debe existir un emisor de la idea que desea expresar.

- El receptor es aquella persona o grupo a la que se le dirige el mensaje.
- Siempre se debe de tener la necesidad de comunicar algo
- El medio o canal de comunicación puede ser en forma escrita, gestos, ademanes o sonidos
- La comunicación puede ser afectada por el ambiente que rodea al emisor.
- En toda comunicación debe existir un elemento.

Importancia de la comunicación

En este aspecto la labor de un directivo es trascendental y delicada; las comunicaciones sirven para llevar la información necesaria para que el trabajo de todo tipo se realice en todos los niveles.

Los directivos, gerentes y supervisores, debe actuar como transmisores y retransmisores para hacer que la información fluya rápidamente.

Comunicación informal

La comunicación informal es, en algunos casos, dañina para la organización. Dado que la organización está integrada por individuos, se establecen entre ellos un gran número de relaciones que nada tienen que ver con el trabajo, y esto es en cierta parte saludable, sin embargo, a veces contienen un grado elevado de aspectos de tipo emocional, es decir, chismes, rumores, murmuraciones.

MOTIVACIÓN

El directivo debe de saber cómo lograr la máxima colaboración por parte de sus subordinados, por lo tanto, pone en práctica la motivación.

Existen dirigentes que saben cómo lograr esto, son personas con un profundo conocimiento de la naturaleza humana, saben tratar a sus subordinados.

Teoría X

Características del trabajador correspondiente a la teoría X.:

- Ajustamos sus acciones y esfuerzos a las necesidades de la organización.
- Hay que persuadir a las personas, recompensarlas y castigarlas.
- El hombre medio es indolente por naturaleza, trabaja lo menos posible.
- Carece de ambición le desagrada la responsabilidad.
- Egocéntrico
- Reacio al cambio.
- Es crédulo, fácil presa del charlatán y del demagogo.

Características de las necesidades

Maslow estableció una jerarquía de las necesidades, y que tan pronto como se obtiene el satisfactor para la misma, esta necesidad deja de serlo y ya no es un motivador eficiente.

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE ACUERDO CON MASLOW



Fisiológicas

Son fundamentalmente para la conservación de la vida. Ej.: comer, beber, dormir, el sexo, etc.

Seguridad

Preservan lo que ya el hombre posee y no quiere perder. Ej.: desea la paz, conservar la salud, asegurar sus bienes, etc.

Sociales

El hombre es un ser social, por lo tanto, no puede vivir aislado y necesita comunicarse con otros seres semejantes a él.

Egoístas

Este tiene que ver con los sentimientos egoístas del hombre. Ej.: satisfacción de su vanidad, éxito y prestigio en la sociedad, etc.

Autorrealización

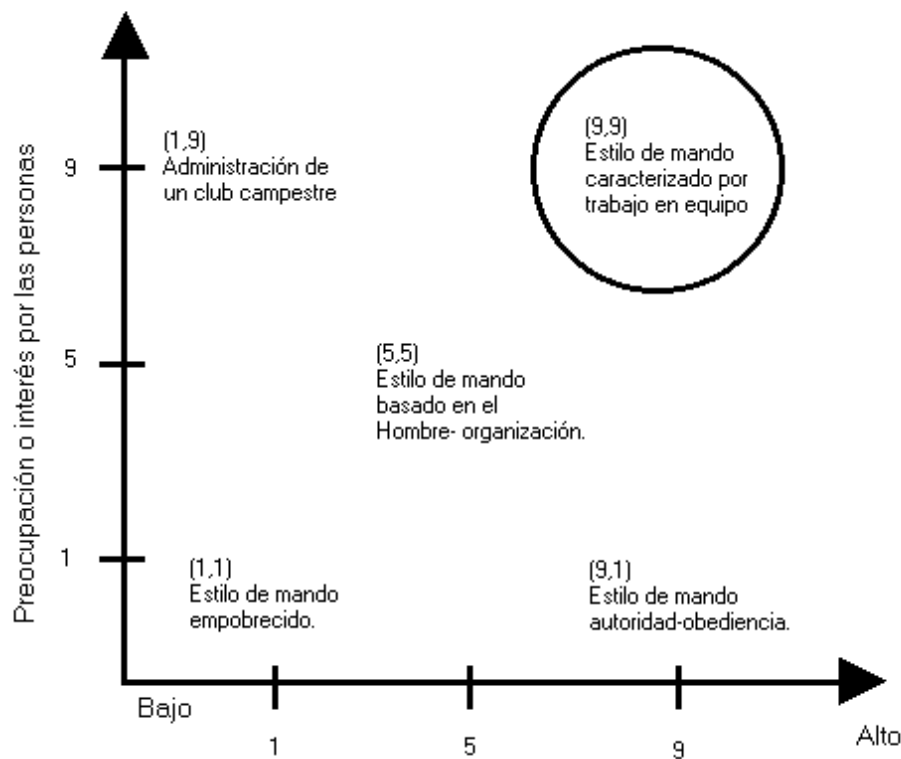
Constituido por aquellas de orden superior. Ej.: deseo de desarrollo personal, auto actualización , realización personal, etc.

Teoría Y

Características del trabajador correspondiente a la teoría Y.:

- No son pasivas a las necesidades organizativas. Han llegado a serlo como resultado de la experiencia en las organizaciones.
- En este tipo de personas se halla la motivación, el potencial y la capacidad para asumir responsabilidad y disposición.

Rejilla administrativa o grid gerencial.



LIDERAZGO

El liderazgo trata los problemas derivados de los diferentes estilos de dirigir una organización y los resultados obtenidos.

Factores condicionantes

- *Organización*– dependiendo de lo fijas que sean las normas.
- *Situación*– las circunstancias existentes afectan el estilo.
- *Valores*– creencias individuales de los dueños.
- *Personalidad*– cada individuo que llega a una posición ejecutiva a actuará de acuerdo con toda una serie de características individuales.

El jefe 9,9

Este tipo de jefe es el que puede proporcionar mejores resultados, que confiere igual importancia al factor humano que al de resultados.

RESPONSABILIDADES DE UN SUPERVISOR

El supervisor es aquel ejecutivo de menor jerarquía que tiene bajo sus órdenes al personal operativo.

Y estas son algunas de sus responsabilidades.:

- Actividades relacionadas con la selección, evaluación y promoción del personal.

- Distribución y programación del trabajo a sus subordinados.
- Interpretar y aplicar políticas.
- Actuar como canal de comunicación.
- Instruir y entrenar a sus subordinados y nuevos jefes
- Resolver problemas de su área.
- Recomendar soluciones, políticas, personal y procedimientos.
- Responsable de la seguridad y orden.
- Participar en el proceso de planeación y ayudar en la preparación de presupuestos.
- Dirigir actividades de sus subordinados.
- Actuar como inspector de calidad
- Actualizarse
- Ser ingeniosos y creativo para lograr que las innovaciones técnicas que se introducen en el proceso no creen problemas.
- Asegura que todos los elementos del trabajo se encuentren disponibles.
- Actuar como asesor de gerencia.
- Actuar como consejero de subordinados.
- Actuar como juez tomando decisiones que aseguren equidad y justicia.
- Realizar reportes e informes de los resultados obtenidos.

El CONTROL

Decir que la última función del proceso administrativo es el control, no significa que deba ser la última en ejecutarse.

Los planes, programas y presupuestos nos dicen qué trabajo tenemos que llevar a cabo para lograr las diferentes metas que constituyen nuestro objetivo, cuándo debemos realizarlo y en qué secuencia.

Fases del Control

Consiste de tres fases que son las siguientes.:

- Registro de datos de acuerdo con los programas
- Comparación de las previsiones y resultados
- Actuar sobre los responsables de las acciones correctivas.

Necesidad de información

No toda la información que se requiere para poder actuar eficientemente se encuentra en los documentos contables, y además parte de esta información ya es obsoleta para cuando se elabora.

Por otro lado, crear la información, no consiste en la acumulación incoherente de datos y cifras, que lejos de ayudar al administrador, lo confundan e impidan el análisis de las operaciones.

El otro extremo es peor aún, ya que la ausencia de cifras o datos, formulas pronósticos relativos al comportamiento.

Razones o ratios

Estos permiten medir cómo se interrelacionan diferentes datos primarios y obtener así parte de la información que se requiere para ayudar a administrar el negocio y existen aproximadamente 400 ratios.

Reportes

Para efectuar un adecuado control de las operaciones, se requiere que el trabajo sea reportado por escrito, en todas aquellas actividades relacionadas con el proceso de producción.

Mediante su utilización, el directivo está en condiciones de adoptar las medidas necesarias para lograr que se cumpla en las fechas previstas, las actividades programadas y permite aplicar el principio de excepción y concentrarse en las actividades que pudieran estar retrasadas.

LEY DE PARETO

Un criterio útil para el administrador es el principio de excepción. El mismo le ayuda a discriminar información, para concentrarse en aquella que requiere su atención.

Para aplicar este principio, la ley de Pareto es una buena técnica, esta dice:

En cualquier conjunto de elementos que van a ser controlados, sólo una pequeña fracción de el conjunto en términos del número de elementos, cuenta siempre para la mayor porción en términos del efecto.

Para identificar la información de suma importancia, lo que se debe hacer es una lista de los elementos de acuerdo a su importancias, es decir, jerarquizar.

COORDINACIÓN – PARTICIPACIÓN

La estrategia para una buena coordinación-participación, está en que entre esta realidad operativa, que debe ser controlada y los objetivos y planes correspondientes, exista la coordinación, y la forma de lograrlo será que la previsión y la planeación realizada, sea de tipo participativo.

Este concepto integrado deberá tener las siguientes características:

- De centros múltiples.
- De múltiples horizontes
- De estilos diferentes
- De variables múltiples

- Organizacional y gerencialmente relevante

De centros múltiples

Cada gerente se encuentra en el centro de su propia actividad de planeación y control y a su vez es parte de grupos progresivamente más grandes.

Cada centro debe planear sus actividades tomando en cuenta la cooperación entre los miembros.

De múltiples horizontes de tiempo

Este varía de acuerdo en el tipo de centros y de actividades y por las decisiones y resultados, y en ciertas ocasiones por los cambios imprevistos de su medio ambiente presente y futuro.

De estilos diferentes

La dirección y el liderazgo varían dentro de cualquier organización, en virtud de la diferentes naturaleza de los individuos que ejercen el poder.

De variable múltiples

Significa que n o sólo aquellas variables de tipo cuantitativo deberán ser consideradas, si no también las de tipo cualitativo.

INDICE

Introducción a

CONCLUSIÓN b

