

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

- Introducción:
- Organización y empresa.

Una organización es un conjunto de personas que emplean unos medios materiales para conseguir un fin común.

Las organizaciones se pueden clasificar de muchas formas. Si se emplea como criterio de clasificación el número de sus componentes, tendremos organizaciones pequeñas, medianas y grandes. También se pueden clasificar por el fin que persiguen. Así, tendríamos las que persiguen un beneficio económico en su actividad, como una sociedad anónima, y las que no persiguen un beneficio económico.

Con la palabra organización también se describe la forma en que se han de ordenar los medios humanos y materiales de que se dispone para conseguir mejor el fin.

Una misma palabra (organización) se puede emplear para hablar de una organización (empresa) o de las reglas de funcionamiento de esa misma organización (lo que es organizar).

Una empresa es una unidad organizada de carácter económico que, mediante la combinación de los factores de producción (capital, trabajo y materias primas), tiene por objeto la obtención de un beneficio. Para poder funcionar, toda empresa precisa de unos medios humanos (directivos y empleados), recursos financieros, y medios técnicos y materiales.

Las empresas pueden clasificarse según distintos criterios (Económico, Jurídico, Filosófico y Social) que dan lugar a varios tipos: individuales o sociales, públicas o privadas, industriales, comerciales o de servicios, etcétera.

Concepto de empresa

Partiendo del hecho de que la empresa es una comunidad de trabajo, se deducen las siguientes características de la empresa:

- Asociación de personas;
- Unidad de propósitos;
- Lealtad entre los integrantes de la empresa;
- Subordinación de los valores económicos a los de orden.

Se puede definir a la Empresa como: Grupo Social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

En definitiva, de entre las muchas posibles definiciones de empresa, de diferentes autores, Samuelson, Schneider y McNamara, coinciden en los siguientes términos:

La empresa es una manifestación de trabajo colectivo, un conjunto de esfuerzos armonizados para la realización de un fin común.

Los elementos o recursos de la empresa

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o

recursos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado.

- *Los elementos materiales:* Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:
 - Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
 - Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.
- *Los elementos técnicos.* Son aquellos que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos:
 - Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
 - Fórmulas, patentes, etc.
- *Los elementos financieros.* La financiación tiene por objeto dotar a la empresa de los capitales necesarios para su creación y funcionamiento.
- *Los elementos económicos.* El elemento económico debe analizar toda la gama de bienes, derechos y obligaciones que aparecen en la empresa, tanto de los bienes que se adquieren y de los medios para su transformación y distribución como de los recursos financieros que lo hacen posible.
- *Los elementos humanos.* Al hablar de elementos humanos en una empresa, se habla en realidad de una estructura organizativa de la empresa. Ésta nunca se considera como estática, sino de tipo dinámico, porque exige continuos cambios humanos para asegurar la estabilidad de la empresa.

Los organigramas

Los organigramas se pueden definir como una representación gráfica de la estructura de una organización; muestran de una forma clara y resumida la manera en que se comunica la estructura de la misma. Los organigramas son la simple representación gráfica de la realidad; no son ni la organización en sí, ni su estructura. Los organigramas empresariales serán aquellos que se refieren a la organización de las empresas.

El objetivo principal de los organigramas empresariales radica en mostrar la articulación de las distintas funciones dentro de la estructura de la empresa. O sea, que por medio de líneas, se pueden detectar las diferentes comunicaciones entre las áreas de la empresa.

Además de esta finalidad el organigrama plasma los puestos de trabajo y su posición en la empresa, o sea los diferentes niveles y categorías.

- Administración y Organización.

La administración se aplica en cualquier actividad organizada: desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interestelar, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.

El concepto de administración esta integrado por los siguientes elementos:

- *Objetivo:* es decir, que la administración está siempre enfocada a lograr fines y resultados.
- *Eficacia:* Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
- *Eficiencia:* Se refiere a Hacer bien las cosas. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

- *Grupo Social*: Para que la administración exista, es necesario que se de siempre dentro de un grupo social.
- *Coordinación de Recursos*: Para administrar, se requiere cambiar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
- *Productividad*: Es la relación que existe entre la producción y la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

La administración se puede definir como *Proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.*

Los administradores desempeñan las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. La administración es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales, sin embargo, las actividades administrativas requeridas varían en cada nivel organizacional. La meta de los organizadores es crear un superávit y ser productivos; esto es, conseguir una relación favorable de productos–insumos en un periodo específico y con la debida consideración de la calidad.

Como práctica, la administración es un arte; los conocimientos organizados acerca de la administración son una ciencia. El desarrollo de la teoría administrativa supone la elaboración de conceptos, principio y técnicas.

La organización es un sistema abierto que opera en e interactúa con le ambiente. El enfoque de sistemas de la administración abarca los insumos del ambiente externo y los reclamantes, el proceso de la transformación, el sistema de la comunicación, factores externos, productos y la revitalización del sistema. El proceso de transformación consiste en las funciones administrativas.

- Evolución histórica de las ideas en Administración.
- La Administración científica.

Término que se utilizó originalmente para referirse al trabajo y el enfoque de Frederick Winslow Taylor y de sus colaboradores para analizar a la administración. Implica que los métodos de investigación, análisis y resumen científicos se pueden aplicar a las actividades de los administradores.

Más adelante incluyó los estudios de tiempos similares usados por Taylor y sus seguidores para analizar las actividades de los trabajadores. Básicamente buscando desarrollar:

- Formas de aumentar la productividad al hacer que el trabajo fuera más fácil de realizar.
- Métodos para motivar a las personas para aprovechar las técnicas de ahorro de trabajo que desarrolló.

Se puede resumir de la manera siguiente:

- Reemplazar las técnicas empíricas por científicas.
 - Generar armonía en lugar de discordia.
 - Lograr cooperación en lugar de un individualismo caótico.
 - Trabajar para la producción máxima y no una restringida
 - Desarrollo máximo de los trabajadores.
- La gerencia Administrativa.

También conocida como Teoría Clásica fundada por Henri Fayol. Él Clasifica seis funciones básicas de la empresa las cuales son:

- *Funciones Técnicas*: relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- *Funciones Comerciales*: relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.

- *Funciones Financieras*: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- *Funciones de Seguridad*: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y de las personas.
- *Funciones Contables*: relacionadas con los inventarios, los registros y preservación de los bienes y de las personas.
- *Funciones Administrativas*: relacionadas con la integración, por parte de la dirección, de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

- Planear.
- Organizar
- Dirigir
- Coordinar
- Controlar

Según Fayol, los principios generales de la administración son:

- *División del Trabajo.*
- *Autoridad y responsabilidad.*
- *Disciplina*
- *Unidad de Mando.*
- *Unidad de Dirección.*
- *Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.*
- *Remuneración.*
- *Centralización.*
- *Cadena escalar.*
- *Orden.*
- *Equidad.*
- *Estabilidad y duración del personal en un cargo.*
- *Iniciativa.*
- *Espíritu de grupo.*
- El enfoque burocrático.

Nació hacia la década de los 40's su fundador fue Max Weber. La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos. Los orígenes de la burocracia como forma de organización humana se remonta a la antigüedad.

Weber identifica tres factores principales que favorecen el desarrollo de la moderna burocracia:

- El desarrollo de una economía monetaria.
- El crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del estado moderno.
- La superioridad técnica. En términos de eficiencia, del tipo burocrático de administración.

Según Weber, la burocracia tiene las siguientes características principales.

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones
- Jerarquía de autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocrática.

- Especialización de la administración, independientemente de los propietarios.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsión del funcionamiento.
- Las relaciones humanas.

También conocida como escuela del comportamiento humano, es aquella que otorga más importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste punto focal de la acción administrativa. Su propulsor fue Elton Mayo a mediados de los años 20.

Los factores que influyen para elevar la moral de los trabajadores son aspectos de tipo afectivo y social, tales como el reconocimiento, el de ser escuchados por la gerencia, el formar parte del grupo de trabajo, etc.

Este enfoque trata de desarrollar un concepto más humano de la naturaleza de la administración. El punto de vista del hombre maquina de la ingeniería, es sustituido por el hombre que merece un trato de justicia y dignidad.

Su objetivo primordial es comprender y lograr los mejores esfuerzos del trabajador, a través de la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de grupo, valiéndose para ello de estudios sobre motivación, participación grupos, etc.

• Teoría X y Teoría Y

Son dos grupos de supuestos elaborados por Douglas McGregor donde se expresa una visión particular de la naturaleza de los seres humanos.

Supuestos de la teoría X (Tradicionales).

- Los seres humanos promedio poseen un disgusto inherente por el trabajo y lo evitarán tanto como sea posible.
- Dada esta característica humana de disgusto por el trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que empuñen los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar toda responsabilidad, poseen una ambición relativamente limitada y, por encima de todo, ansían seguridad.

Supuestos de la Teoría Y.

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego y el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos dirigidos al cumplimiento de objetivos organizacionales. Las personas ejercen autodirección y autocontrol a favor de los objetivos con los que se comprometen.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con la importancia de las recompensas asociadas con su cumplimiento.
- En las condiciones adecuadas, los seres humanos promedio aprenden no sólo a aceptar responsabilidades, sino también a buscarlas.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales se halla amplia, no estrechamente, distribuida en la población.
- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

La teoría X es pesimista, estática y rígida. De acuerdo con ella, el control es fundamentalmente externo; es decir, el superior lo impone al subordinado. Por el contrario, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible,

con el acento puesto en la autodirección y en la integración de las necesidades individuales a las demandas organizacionales.

- El enfoque de sistemas

También conocida como la escuela de Administración de sistemas. Según esta corriente los sistemas son el punto fundamenta en el que se basa la administración. El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

Desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico del que se ocupa la administración: la empresa es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y sus partes externa trabajan para lograr el interfuncionamiento con su ambiente. Implica el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema.

Algunos de sus autores más conocidos son Norbet Wiener, March y Simón Murdick, Joel Ross y West Churchman..

- Administración y Calidad.
- Teoría Z.

También conocida como Administración Japonesa. (William G. Ouchi).

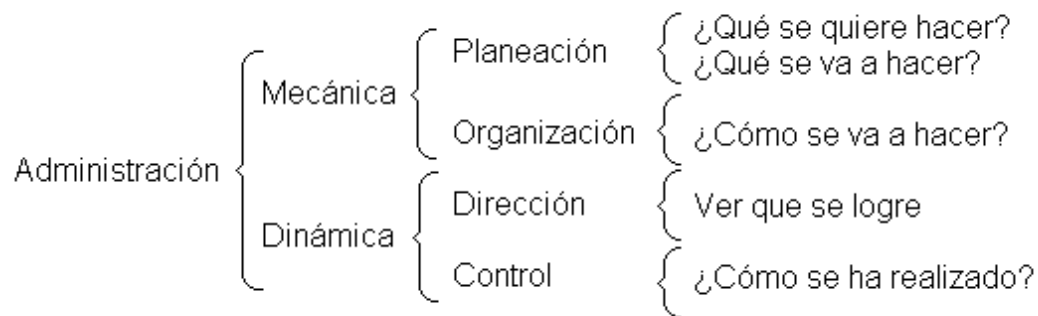
La teoría Z forma parte de un grupo de teorías gerenciales, las cuales se originan como resultado de la concepción que sobre sus subordinados tienen los gerentes en el Japón. Está teoría plantea que se consigue una mayor productividad al aplicar a los trabajadores en el proceso de la empresa. Los fundamentos en los que se basa son los siguientes:

- *La confianza*: lo que los trabajadores realicen a través de sus actividades, refleja su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
- *La sutileza*: el jefe inmediato debe conocer bien a cada trabajador, de tal manera que mediante los rasgos de sus diferentes personalidades, dedica quien se acopla con quién, y de esta forma organice equipos de trabajo que funcionen con máximo de efectividad.
- *La intimidad*: el trabajo debe buscar el interés, el apoyo y la generosidad disciplinada del grupo, que se traduzcan en relaciones sociales más estrechas de equipo.

Estos fundamentos, aunque parezcan demasiado utópicos, son la piedra angular del éxito de infinidad de empresas en Japón, asimismo proporcionan una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento, y sobre todo la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus demás compañeros y en la organización.

- Proceso Administrativo.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.



- Planeación
- Concepto.

Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

- Características.

La planeación se puede clasificar en informal y formal:

La planeación **informal** no se escribe nada, y se comparten poco o nada de los objetivos con otras personas de la organización. Esto describe la planeación en muchas empresas pequeñas; el dueño – administrador tiene una visión de a donde quiere ir, como llegar hasta allá. La planeación es general y carece de continuidad. Desde luego, existe planeación informal en algunas organizaciones grandes, y algunas organizaciones pequeñas tienen planes formales muy avanzados.

La planeación **formal**, se formulan objetivos específicos que abarcan determinado numero de años. Se formulan estos objetivos en forma escrita y se ponen a disposición de los integrantes de la organización.

Elementos del concepto Planeación:

- **Objetivo:** El aspecto fundamental del planear es determinar los resultados deseados (¿Qué es lo que se quiere?).
- **Cursos alternativos de acción:** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para conseguir los objetivos.
- **Elección.** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección, de la decisión más adecuada.
- **Futuro.** La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.
- **Importancia.**

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. El reconocer hacia dónde se dirige la acción, permite encaminar ya aprovechar mejor los esfuerzos.

Los fundamentos básicos son:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Reduce al máximo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.
- Principios.

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Por lo tanto, para planear eficientemente, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- *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.
- *Objetividad y Cuantificación.* Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios. Este principio también conocido como el principio de precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- *Flexibilidad.* Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones. El no establecer colchones de seguridad puede ocasionar resultados desastrosos.
- *Unidad.* Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y a armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- *Del cambio de estrategias.* Cuando un plan se extiende con relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para lograrlos.

TIPOS DE PLANES

Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse a futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes, en cuanto a su periodo establecido para la realización, se pueden clasificar en:

- *Corto Plazo:* Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año.

- *Mediano Plazo*: Su delimitación es en un periodo de uno a cinco años.
- *Largo Plazo*: son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de cinco años.
- *Propósitos o misiones*: son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente, un grupo social.
- *Objetivos o metas*: representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- *Estrategias*: son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- *Políticas*: son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.
- *Reglas*: son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa.
- *Programas*: son un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- *Presupuestos*: son un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determinan por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.
- *Procedimientos*: establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- Planeación estratégica.

Es la planeación que se aplican a toda la empresa, que se refieren al establecimiento global de los objetivos de la organización, y que buscan situar en una posición a la organización en términos de su ambiente.

La planeación que especifican los detalles de cómo se deben lograr los objetivos globales, se llama planeación operacional. La planeación estratégica y operacional difieren en su marco de tiempo, su alcance, y se deben incluir o no una serie conocida de objetivos organizacionales.

Los planes operacionales tienden a cubrir periodos más cortos, por ejemplo: los planes mensuales, semanales, día tras día, de una organización, son casi todo los planes organizaciones. Los planes estratégicos tienden a incluir un período extenso, por lo general 5 años o más. También cubren un área más amplia y tratan menos con cosas específicas. Por último, los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos, mientras que los planes operacionales la existencia de objetivos. Los planes operacionales ofrecen formas de alcanzar estos objetivos.

- Toma de decisiones.

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.

La responsabilidad más grande del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que la toma de decisiones es algo así como el motor de los negocios; y, en efecto, de la adecuada elección de las alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Al tomar una decisión es necesario:

- *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.
- *Analizar el problema*: Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrollan a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- *Evaluar las alternativas*: Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución,

estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de organización.

- *Elegir entre alternativas:* Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.
- *Aplicar decisión:* Consiste en poner en práctica la opción elegida, por lo que se debe contar con un plan de desarrollo de la misma.
- Organización.
- Concepto.

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Importancia

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contratación, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Principios

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

- *Del objetivo:* Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- *Especialización:* El trabajo se realizará 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.
- *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.
- *Paridad de autoridad y responsabilidad:* A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- *Unidad de Mando:* establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán responder a más de un superior.
- *Difusión:* Para maximizar las ventajas de la organización, 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.
- *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 las funciones eficientemente.
- *De la coordinación:* Las unidades de una organización siempre deben de mantenerse en equilibrio.
- *Continuidad:* Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

- División del trabajo.

La división del trabajo significa que, en lugar de que un individuo desarrolle toda una actividad, ésta se desglosa en cierto número de pasos, por lo que cada paso lo determinará un individuo diferente. En esencia, los individuos se especializan en realizar parte de una actividad, en lugar de que ellos la hagan toda. Un ejemplo de la división de trabajo es la producción por medio de la línea de ensamble, en la que cada obrero realiza la misma actividad estandarizada una y otra vez.

- Departamentalización

La división de trabajo crea especialistas que necesitan coordinación. Esta coordinación se facilita al reunir a los especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador. La creación de estos departamentos por lo regular se basa en las funciones que se desarrollan, el producto o servicio que se ofrece, el cliente al que enfoca, el territorio o área geográfica que se cubre, o el proceso que se efectúa para convertir los insumos en el producto o servicio.

La departamentalización se puede definir como: *La división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.*

Una de las formas más populares para agrupar las actividades es por las funciones que se desarrollan, o departamentación funcional. Un administrador responsable de una planta de fabricación podría organizar su planta al separar a los especialistas de ingeniería, contabilidad, fabricación personal, y compras, en departamentos comunes.

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

- *Departamentación funcional*: consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización.
- *Departamentación por productos*: agrupamientos de actividades por fabricación de línea de productos.
- *Departamentación por clientela*: agrupamiento de actividades con base en características comunes de los clientes.
- *Departamentación geográfica*: agrupamiento de actividades con base en el territorio.
- *Departamentación por procesos*: agrupamiento de actividades sobre la base de flujo de productos o clientes.

- Jerarquía

Desde el punto de vista administrativo:

Jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

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

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión.

Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables y se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

- Centralización.

La centralización tiene que ver con el sitio en donde radica la autoridad. *Es un sistema de organización en el que las decisiones más importantes se toman en los más altos niveles de la jerarquía organizacional.*

La Descentralización *es un sistema organizacional en el que parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía. Autoridad que otorga el superior a su subordinado para tomar decisiones*

- Delegación.

Asignación a un subordinado, de responsabilidad y autoridad para cumplir un objetivo, realizar una tarea y/u obtener un resultado específico.

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto administrativo de dar órdenes y esperar que se obedezcan. El principio de autoridad era un dogma básico de los escritores clásicos. Se le veía como adhesivo que unía a la organización. Debía delegarse hacia abajo, a los gerentes subordinados, dándoles ciertos derechos mientras se les fijaban ciertos límites dentro de los que deberían operar.

Cada puesto administrativo tiene ciertos derechos específicos de quienes los ocupan adquieren por la jerarquía o título del puesto. Por tanto, la autoridad se relaciona con la posición de un dentro de la organización, y pasa por alto las características personales del administrador individual.

Cuando delegamos autoridad, delegamos una responsabilidad paralela. Esto es, cuando a uno se le dan derechos, también se adquiere la obligación correspondiente para desempeñarlos. La asignación de autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para el abuso, y a nadie debería tenersele por responsable de algo lo que no tiene ninguna autoridad.

- Conducción o Dirección.

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Importancia.

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los métodos de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios.

- *De la armonía del objetivo o coordinación:* la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- *Impersonalidad de Mando:* Puntualiza la importancia de impersonalizar las ordenes y de no involucrar situaciones personales ni abusar de la autoridad, ya que lo anterior ocasiona conflictos y baja moral.
- *De la supervisión directa:* Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus

subordinados.

- *De la vía jerárquica*: Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal.
- *De la resolución del conflicto*: indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.
- *Aprovechamiento del conflicto*: se obliga al administrador a pensar en soluciones para el conflicto, lo cual ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.
- Motivación.

Motivar significa *Mover, conducir, impulsar a la acción*. La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez 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.

Las teorías de la motivación se pueden clasificar en dos grandes tendencias:

TEORÍA DE CONTENIDO O EXPLICACIÓN INTERNA

- Jerarquía de las necesidades de Maslow:
 - *Fisiológicas*: Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.
 - *De seguridad*: La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
 - *De aceptación*: Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
 - *De estimación*: La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, de logro, competencia, y la necesidad de estimación ajena.
 - *Autorrealización*: El deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propio potencia.
- Teoría de la motivación e higiene, de Herzberg:
 - *Factores de higiene o mantenimiento*: son aquellos que evita la falta de satisfacción pero no motivan (políticas, salarios, etc.).
 - *Motivadores*: Que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo.
- Motivación de grupo.
 - *Espíritu de equipo*: Sentirse identificado con un grupo.
 - *Identificación con los objetivos de la empresa*: coordinar los intereses de ambos.
 - *Practicar la administración por participación*:
 - *Establecimiento de las relaciones humanas adecuadas*.
 - *Eliminación de prácticas no motivadoras*.
- Liderazgo.

Liderazgo es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales.

Componentes del liderazgo:

- La capacidad de hacer un uso eficaz y responsable del poder.
- La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes

momentos y situaciones.

- La capacidad para inspirar a lo demás.
- La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y al surgimiento de éstas.

Autoridad: La autoridad es la facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar ordenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos.

Los estilos de liderazgo son: Autócrata, Demócrata o participativo, y el liberal.

- Comunicación.

Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

La comunicación consta de tres elementos básicos: (Emisor, canal de transmisión, receptor).

Los tipos de comunicación pueden ser: Vertical (de un nivel administrativo superior a uno inferior), Horizontal (entre niveles jerárquicos semejantes), Verbal, escrito.

Requisitos de la comunicación efectiva.

- *Claridad:*
- *Integridad:* debe servir como lazo integrador entre los miembros.
- *Aprovechamiento de la organización informal:*
- *Equilibrio:*
- *Moderación:* debe ser lo más concisa posible
- *Difusión:*
- *Evaluación:*
- La función del personal.

La 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. Comprende recursos materiales, así como humanos.

Existen reglas de administración, necesarias para lograr efectividad en la integración.

- Los hombres que desarrollen cualquier función dentro de un organismo social, deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente.
- A cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
- El momento en el que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

La integración comprende cuatro etapas:

- Reclutamiento
- Selección.
- Introducción o inducción.
- Capacitación y desarrollo.

- Control.

3.4.1 Concepto.

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias

Elementos del concepto:

- Relación con lo planeado: *verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.*
- Medición: *Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.*
- Detectar desviaciones: *diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.*
- Establecer medidas correctivas: *prever y corregir errores.*

Principios:

- *De equilibrio:* misma delegación, mismo control.
 - *De los objetivos:* el control no es un fin, es un medio para alcanzar los objetivos.
 - *De la oportunidad:* el control debe efectuarse antes de que se efectúe el error.
 - *De las desviaciones:* deben analizarse, para que sea posible conocer las causas.
 - *Costeabilidad:* que le costo justifique los resultados.
 - *De excepción:* el control debe aplicarse a las actividades más representativas.
 - *De la función controlada:* la persona o función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.
- Proceso.
 - Establecimiento de estándares:

Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.

Tipos: Estándares estadísticos, fijados por apreciación y Técnicamente elaborados.

- Medición de resultados: Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Retroalimentación: Es la básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- Control Financiero.

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros. Básicamente comprende cuatro etapas:

- Control presupuestal.
- Control contable.
- Costos

- Auditoria
- Información y control.

De la calidad de la información, dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema

Los tipos de informes pueden clasificarse en dos : informes de control, reportes de información.

Un informe debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Unidad de tema.
- Concentración sobre las excepciones.
- Claridad y concisión.
- Control total de la calidad.

Se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.

Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que pueda hacerse para comprar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto a color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia y otros aspectos técnicos, mismos que se comparan con las normas fijadas para el producto, con el fin de detectar y eliminar cualquier causa capaz de originar un defecto en el producto.

Con el proceso de establecimiento de estándares de calidad a nivel internacional , como el ISO 9000, los enfoques de calidad total resultan imprescindibles para el administrador, empresario o ejecutivo. Sus máximos representantes son Ishikawa, Deming y Crosby.