

Indice Detallado

- Capitulo

El Proceso Administrativo

- Fases del Proceso Administrativo

II. Capitulo

Planeación o Planificación

- Definición de Planeación
- Propósito de la Planeación
- Planeación y Objetivos
- Tipos de planes
- Técnicas de Planeación

- Capitulo

Organización

- Definición
- Etapas de Organización del Trabajo * División del Trabajo * Jerarquización y Departalización
- Teoría de la organización y tipos * Ventajas e importancia * Autoridad y límites de esta * Delegación de autoridad y responsabilidad * Centralización y descentralización
- Técnicas de Organización

IV. Capitulo

Dirección

- Definición
- Teorías motivacionales
- Liderazgo
- Comunicación
- Factor humano
- Grupos de trabajo
- Autoridad
- Supervisión

- Capitulo

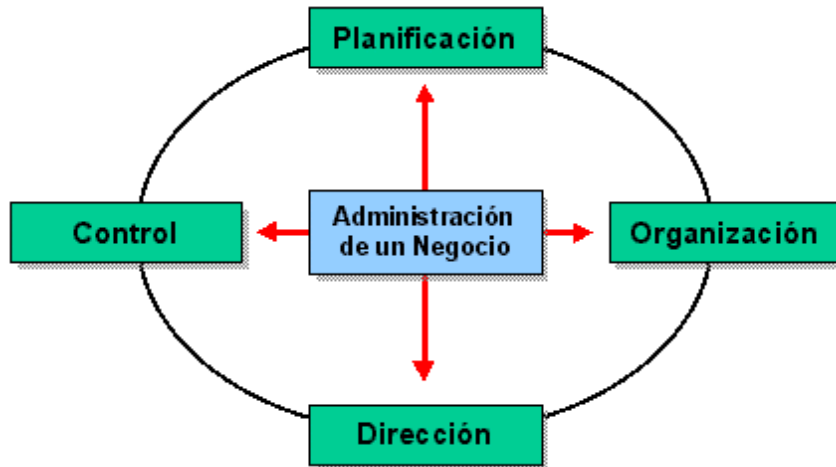
Control

- Definición
- Etapas de control
- Sistemas de control
- Tipos de control
- Técnicas de control

CAPITULO I

PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo de toda empresa implica diversas fases: **Planificación, organización, Dirección y Control (todos coordinados)**



FASES

La Planificación o planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir determinados objetivos del modo más eficiente.

La Organización comprende el establecimiento de una estructura global, formalizada, permanentemente y roles para las personas que integran la empresa.

La Dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de su unidad funcional y los objetivos de la empresa.

El Control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones hechas respecto de los objetivos.

CAPITULO II

PLANEACION

Definición

Como dije anteriormente, la planeación abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar con los medios (como se debe hacer).

La planeación se puede definir, adicionalmente, en términos de que sea informal o formal. Todos los administradores se ocupan de la planeación, pero podría ser que se ocuparan sólo de la variedad informal. En 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.

Cuando uso el termino planeación en este trabajo descriptivo, estoy implicando 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.

Por ultimo, existen programas de acción especifica para alcanzar estos objetivos; esto es, la administración define con claridad la ruta que desea tomar desde donde se encuentra hasta donde quiere llegar.

PROPOSITO DE LA PLANEACION

La planeación establece un esfuerzo coordinado. Da dirección tanto a los administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a donde va la organización y con qué deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un zigzaguo y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos.

Al obligar a los administradores a ver hacia delante, a anticipar cambios, a tomar en cuenta el impacto de tales cambios, y a desarrollar respuestas apropiadas, la planeación reduce la incertidumbre. También aclara las consecuencias de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio.

La planeación también reduce la superposición y desperdicio de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicio y redundancia. Además, cuando los medios y los fine están claros, las ineficiencias son obvias.

Por ultimo, la planeación establece objetivos o estándares que facilitan el control. Sino estamos seguros de lo que tratamos de alcanzar, ¿cómo podremos determinar si lo hemos alcanzado?. En la planeación desarrollamos los objetivos. En la función de control comparamos el desempeño actual contra los objetivos, identificamos cualesquier desviación significativa, y tomamos la acción correctiva necesaria. Sin planeación no puede existir control.

PLANEACION Y DESEMPEÑO

¿ Se desempeñan mejor los administradores y organizaciones que formulan planes, que aquellos que no los desarrollan?. De manera intuitiva Ud. esperaría que la respuesta fuera un SI resonante. Por lo general la revisión de la evidencia arroja resultados afirmativos, sin embargo, eso no debe ser interpretado como un respaldo a ciegas de la planeación formal. No podemos decir que las organizaciones que formulan planes formales SIEMPRE tienen un mejor desempeño que aquellas que no lo desarrollan.

Se han realizado docenas de estudios para someter a prueba las relaciones entre planeación y desempeño. Sus resultados nos permiten llegar a las siguientes conclusiones. En primer lugar, hablando en forma general, la planeación formal esta asociada con mayores utilidades, mayor rendimiento de los activos, y otros resultados financieros positivos. En segundo lugar, la calidad del proceso de planeación y la implantación apropiada de los planes, tal vez contribuyen a un alta desempeño que la extensión de la planeación. Por ultimo, en aquellos estudios en que la planeación formal, no ha llevado a un mayor desempeño el ambiente es por lo común el culpable. Cuando las leyes gubernamentales, sindicatos poderosos y fuerzas ambientales similares restringen las opciones de la administración, la planeación tendrá un impacto menos sobre el desempeño de una organización. ¿Por qué? Porque la administración tendrá menos opciones para que la planeación pueda proponer alternativas viables. Por ejemplo, la planeación podría sugerir que una empresa de fabricación produjera cierto numero de sus piezas claves en Asia, con el fin de competir con mas eficiencia contra los

bajos costos de competidores extranjeros.

Pero, si el contrato de la empresa con su sindicato prohíbe específicamente la transferencia de trabajos a ultramar, se reduce de manera considerable el valor del esfuerzo de planeación de la empresa. Choques dramáticos del ambiente también pueden socavar los mejores planes. El desplome del mercado de Asiático de valores en octubre de 1997, socavó la mayor parte de los planes formales desarrollados con anterioridad por las empresas de corretaje. En tales condiciones de incertidumbre ambiental, no hay razón para esperar que los planeadores necesariamente desempeñen mejor que los que no los son.

PLANEACIÓN Y OBJETIVOS

La planificación depende de los objetivos. Los objetivos son metas. Empleo ambos términos de manera intercambiable. ¿Qué es lo que significan? Ellos se refieren a los resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones totales. Estos proporcionan dirección para todas las decisiones de la administración, y forman el criterio contra el que pueden medirse los logros reales. Es por todas estas razones que constituyen los fundamentos de la planeación.

DIVERSIDAD DE OBJETIVOS

A primera vista, pudiera parecer que las organizaciones tienen un objetivo único, para las empresas de negocios obtener utilidades; para las organizaciones no lucrativas, proporcionar un servicio eficiente. No obstante, un análisis más de cerca revela que todas las organizaciones tienen objetivos múltiples. Las empresas de negocios también tratan de incrementar su parte del mercado y proporcionan el bienestar de sus empleados.

Una iglesia brinda un camino al cielo por conducto de la absolución, pero también auxilia a los menos favorecidos de su comunidad, y actúa como sitio de reunión para que sus miembros se congreguen con fines sociales. No hay una medida que por sí sola pueda evaluar efectivamente si una organización desempeña con éxito. El énfasis en una sola meta, como las utilidades, desestima otras metas que también deben lograrse si es que de alcanzarse las utilidades de largo plazo.

Ya habiendo determinado el hecho fehaciente de que los objetivos son los pilares de toda planificación. No profundizaremos más en el tema, ya que esto corresponde a la Administración por Objetivos (APO), desviándome hacia otra área de la administración.

TIPOS DE PLANES

Planes estratégicos en comparación con los planes operacionales

Los planes 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, se llaman planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo se deben lograr los objetivos globales, se llaman planes operacionales. Los planes estratégicos y operacionales 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 todos los planes organizacionales. 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.

Planes a corto plazo en comparación con planes a largo plazo

Los analistas financieros por tradición describen el rendimiento de las inversiones como *a corto, a mediano y a largo plazo*. El termino corto plazo considera menos de un año. Cualquier marco de tiempo mas allá de los 5 años se clasifica como de largo plazo. El termino mediano abarca el periodo entre los otros dos.

Los administradores han adoptado la misma terminología para describir los planes. A fin de tener claridad, enfatizaremos **planes a corto plazo** en contraste con **planes a largo plazo** en la presentación posterior del material.

Planes específicos en contraste con los planes direccionales

Parece intuitivamente correcto que siempre sean preferibles los planes específicos a los planes direccionales o realizados grosso modo. Los **planes específicos** tienen objetivos definidos con claridad. No hay ambigüedad, no hay problemas por malos entendidos.

Por ejemplo, un administrador que busca incrementar las ventas de su empresa en 20% en un periodo determinado de 12 meses, podría establecer procedimientos específicos, asignar presupuestos y programar las actividades para alcanzar tal objetivo. Todo esto representa planes específicos.

Los **Planes direccionales** identifican las directrices generales. Proporcionan el enfoque, pero no encierran a la administración en objetivos específicos o cursos determinados de acción. En lugar de que un administrador siga con un plan específico para reducir los costos en 4% y aumentar los ingresos en un 6% durante los siguientes 6 meses, un plan direccionales podría enfocarse a mejorar las utilidades corporativas de 5% a 10% durante los siguientes 6 meses. Es obvia la flexibilidad inherente en los planes direccionales. Se debe valorar esta ventaja contra la perdida de claridad proporcionada por los planes específicos.

TÉNICAS DE PLANIFICACIÓN

Observación Ambiental :

Es hacer pasar mucha información por un filtro para detectar tendencias emergentes y crear escenarios.

(escenario: un punto de vista consistente de lo que es posible sea el futuro.)

Inteligencia del competidor :

Actividad de observación ambiental que trata de identificar quienes son los competidores, lo que hacen, y cómo afectarán sus acciones a la organización que los enfoca.

Proyección :

Previsión de resultados futuros.

- De ingresos: Previsiones de ingresos futuros.
- Tecnológica: La previsión de cambios en la tecnología y cuando es probable que la nuevas tecnologías sean económicamente factibles.
- Cuantitativa: esta previsión aplica un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para prever resultados futuros.
- Cualitativo: Este pronostico emplea el juicio y opiniones de expertos para prever resultados futuros.

Comparación contra normas :

Esta es la búsqueda de la mejor practica entre competidores y no competidores, que conducen a un desempeño superior.

Presupuestos :

Un presupuesto es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas.

- De ingresos: Presupuesto que proyecta las ventas futuras.
- De gastos: Presupuesto que enlista las principales actividades que emprende una unidad, a las que se asignan una cantidad en dinero.
- De utilidades: Presupuesto que usan las unidades separadas de una organización, que combina los presupuestos de ingresos y gastos para determinar la contribución de la unidad a las utilidades.
- De efectivo: presupuesto que proyecta cuánto efectivo tendrá a mano una organización, y cuánto necesitará para satisfacer los gastos.
- De inversiones de capital: Presupuesto que proyecta las inversiones en propiedades, edificios, y equipo mayor.
- Presupuesto fijo: Presupuesto que supone un nivel fijo de ventas o producción.
- Presupuesto variable: Presupuesto que toma en cuenta aquellos costos que varían con el volumen.

CAPITULO III

Organización

Definición

La estructura de la organización describe el marco de la organización. Así como los seres humanos tienen esqueletos que definen su forma, las organizaciones tienen estructuras que definen la suya. La estructura de una organización puede analizarse en tres dimensiones: complejidad, formalización, y centralización.

La **complejidad** considera el grado de diferenciación en una organización. Mientras mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y mientras más estén geográficamente dispersas las unidades de la organización, mas difícil es coordinar a la gente y sus actividades.

El grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados es la **formalización**. Algunas organizaciones operan con un de tales lineamientos estandarizados, en tanto que otras, algunas de ellos bastantes pequeñas, tienen toda clase de reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer. Mientras mas normas y reglamentos existan en una organización, será más formal su estructura.

La **centralización** tiene que ver con el sitio en donde radica la autoridad. En algunas organizaciones la toma de decisiones esta muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos, que seleccionan la acción apropiada. En otras organizaciones la toma de decisiones pasa hacia abajo, a niveles inferiores. Esto se conoce como **descentralización**.

Cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una organización, se involucran en el **diseño organizacional**. Cuando estudiamos a los administradores que toman decisiones sobre la estructura – por ejemplo, al determinar el nivel en que las decisiones deberían tomarse, o el numero de reglas estandarizadas para que los empleados las sigan – nos referimos al diseño de la organización.

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.

Unidad de mando

Los escritores clásicos que pugaban por el principio de unidad de mando, argumentaban que un subordinado sólo debería tener un superior ante el cual fuese en forma directa responsable.

Ninguna persona debería reportar a dos jefes o más. De otra manera, un subordinado tendría que enfrentarse a demandas o prioridades de varios superiores que entrarían en conflicto. El concepto de unidad de mando era lógico cuando las organizaciones eran, en comparación, sencillas. En la mayor de las circunstancias actuales todavía es un consejo sano, y la mayor parte de las organizaciones hoy en día se adhieren en grado considerable a este principio.

Autoridad y responsabilidad

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 uno dentro de la organización, y pasa por alto las características personales del administrador individual. De hecho, nada tiene que ver con el individuo en forma directa. La expresión ¡el rey a muerto; viva el rey! ilustra este concepto. Quienquiera que sea el rey, adquiere los derechos inherentes a dicho cargo. Cuando queda vacante un puesto de autoridad, la persona que dejó el puesto ya no tiene ninguna autoridad. La autoridad permanece con el puesto y su nuevo ocupante.

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.

Departamentación

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.

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.

Se puede utilizar la departamentación funcional en todo tipo de organizaciones. Un hospital podría tener departamentos dedicados a la investigación, cuidado de pacientes, contabilidad y demás.

Departamentación funcional

- *Departamentación por productos*: agrupamientos de actividades por 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.

Un enfoque de contingencia para el diseño de organizaciones

Si combinamos los principios clásicos, llegaremos a lo que la mayoría de los primeros escritores creían que era el diseño ideal de estructura: la organización mecánica o burocrática. En la actualidad, reconocemos que no hay un diseño único ideal de organización para todas las organizaciones. De la misma manera que lo descubrimos con la planeación y tantos otros conceptos administrativos, el diseño ideal de organización depende de factores de contingencia.

<i>Relaciones jerárquicas rígidas</i>	<i>Colaboración</i>
<i>Actividades fijas</i>	<i>Actividades adaptables</i>
<i>Alta formalidad</i>	<i>Baja formalización</i>
<i>Canales formales de comunicación</i>	<i>Comunicación informal</i>
<i>Autoridad centralizada para toma de decisiones</i>	<i>Autoridad descentralizada para toma de decisiones</i>

Organizaciones mecánicas y orgánicas

La organización mecánica fue el resultado de combinar los principios clásicos. La adhesión al principio de unidad de mando asegura la existencia de una jerarquía formal de autoridad por un superior, donde a cada persona se le supervisa. El mantener corto el tramo de control a niveles cada vez más altos dentro de la organización, creó estructuras cada vez más altas e impersonales. A medida que aumentaba la distancia entre la cima y el fondo de la organización, la administración superior imponía cada vez más reglas y reglamentos.

Por el hecho que los administradores superiores no podían controlar las actividades a nivel inferior por medio de la observación directa y asegurar el uso de prácticas estándar, dicho control y supervisión se ejercieron mediante reglas y reglamentos. La creencia de los escritores clásicos en un alto grado de división de labores, creó puestos que eran sencillos, rutinarios, y estandarizados. Una especialización adicional por medio del uso de la departamentación acrecentó la impersonalidad y la necesidad de múltiples niveles de administradores para coordinar los departamentos especializados.

En términos de mi definición, de estructura organizacional, encontré que los clásicos propugnaban porque *todas* las organizaciones fueran muy complejas, formalizadas y centralizadas. Las estructuras serían máquinas eficientes, bien aceitadas por reglas, reglamentos, y la rutina. El impacto de las personalidades y juicios humanos, que imponen ineficiencias así como inconsistencias, se les reduciría al mínimo. La estandarización llevaría a la estabilidad y previsibilidad. Se eliminarían la confusión y ambigüedad.

La organización orgánica (también llamada adhocracia) es un contraste con la forma mecánica es de baja complejidad, formalización y bastante descentralizada.

La organización orgánica es una forma muy adaptable, que es tan suelta y flexible como la mecánica, rígida y estable. En lugar de tener puestos estandarizados y reglamentos, la estructura suelta de la

adhocracia le permite cambiar con rapidez según lo requieran las necesidades. La adhocracia tiene división del trabajo, pero los puestos que la gente ocupa no están estandarizados. Los empleados tienden a ser profesionales con tendencia a ser técnicos hábiles y estar capacitados para manejar diversos problemas. Necesitan de muy pocas reglas formales, y tienen poca supervisión directa ya que su capacitación les ha inculcado normas de conducta profesional.

Por ejemplo, se le encarga un trabajo a un ingeniero en computación. No necesita que se le den instrucciones sobre como realizarlo. Él puede resolver la mayor parte de los problemas por si mismo o después de dialogar con sus colegas. Las normas profesionales guían su comportamiento. La organización orgánica es baja en centralización, a fin de que el profesional pueda responder con rapidez a los problemas, y toda vez que no se puede esperar que la administración superior tenga experiencia suficiente para tomar las decisiones que se necesitan.

Bibliografía

- Proceso Administrativo Munch Galindo García Ramírez Ed. Trillas
- Proceso Administrativo Koantz Harold /Wehrich Heinz Ed. Mc Graw Hill 1994
- Proceso Administrativo Fernández Arena José Antonio 1994
- Administración sexta edición, Robbins, Stephens Ed. Prentice Hall

MECANICA

ORGANICA