

Primera parte

Administración

Antecedentes históricos de la Administración

- Época primitiva
- Periodo agrícola
- Antigüedad grecolatina
- Revolución industrial
- Siglo XX
- Administración en América Latina

Concepto de Administración

- Elementos del concepto
- Características de la Administración
- Importancia de la Administración
- Administración, ¿Ciencia, técnica o arte?

Principios administrativos de Fayol

Segunda parte

Ámbito Administrativo

Empresa. . .

- Antecedentes
- Concepto de Empresa
- Características de la empresa
- Clasificación de la Empresa
- Objetivos de la Empresa
- Áreas funcionales de la Empresa

Tercera parte

Proceso Administrativo

Planeación.

- Concepto de planeación
- Elementos del concepto
- Importancia
- Principios de la planeación
- Pasos de la planeación
- Etapas de la planeación

Organización. .

- Concepto de organización
- Elementos del concepto
- Importancia
- Principios de la organización
- Etapas de la organización
- Tipología de la organización
- Técnicas de organización

Dirección

- Concepto de Dirección 29
- Elementos del concepto 29
- Importancia de la Dirección 29
- Principios de la dirección 30
- Etapas de la Dirección 30
- Teorías motivacionales 35

Control .

- Concepto de control 38
- Elementos del concepto 38
- Importancia del control 38
- Principios del control 39
- Etapas del control 39
- Características del control 41

Bibliografía .

Anexos

Proceso Administrativo

Recursos de la Administración

Topología de la Planeación

Técnicas de la Planeación

Primera parte

Antecedentes históricos de la Administración

Época primitiva

- Los miembros de la tribu realizaban actividades de caza pesca y recolección.
- Los jefes de familia tomaban las decisiones de mayor importancia.
- Se conoció en forma primitiva la división del trabajo, esto fue originado por la diferencia de capacidad entre los dos sexos y la diferencia de capacidad según las edades de los integrantes de la sociedad.
- Cuando el hombre empezó a trabajar en grupo surgió la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere la participación de varias personas.

Periodo agrícola

- Aparición de la agricultura y de la vida sedentaria.
- Toma mayor importancia la división del trabajo por edad y sexo.
- La organización social de tipo patriarcal se acentuó.
- La economía agrícola de subsistencia deja en un lugar secundario a la caza, pesca y recolección.
- El crecimiento demográfico obligaba a coordinar mejor los esfuerzos en el grupo social y a mejorar la aplicación de la administración.
- La aparición del estado trae como consecuencia a una civilización en la que surge la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo.
- En Mesopotamia y Egipto se manifiesta el surgimiento de clases sociales.
- El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie exigían mayor complejidad en la administración.
- Se considera como precursores de la administración moderna a los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del estado y de manejar a un gran numero de personas cuando se realizaba grandes construcciones
- En el código de Hamurabi se ilustra el desarrollo del comercio de Babilonia, y de su administración (operaciones crediticias, contabilidad de los templos, y el archivo de una gran casa de comercio).

Antigüedad grecolatina

- Aparición del esclavismo.
- La administración se caracteriza por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como medida disciplinaria.
- Bajo rendimiento productivo debido al descontento por el trato inhumano que sufrían los esclavos.
- Esta forma de organización fue en gran parte la caída del Imperio Romano

Época feudal

- Las relaciones sociales se caracterizan por un régimen de servidumbre.
- La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal.
- Los siervos se vuelven trabajadores independientes, lo que da origen a los talleres artesanales y a un sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración.
- Surgen nuevas formas de administración: estructuras de trabajo extensas y niveles de supervisión escasos.
- Surgen los gremios (antecedente del sindicato), que regulaban los horarios salarios y demás condiciones de trabajo.

Revolución industrial

- Aparición de diversos inventos que propiciaron el desarrollo industrial.
- Desaparecen los talleres artesanales.
- Centraliza la producción lo que da origen a un sistema de fabricas donde el empresario es dueño de los medios d producción y el trabajador vende su fuerza de trabajo.
- Surge la especialización y la producción en serie.
- Explotación inhumana del trabajador: horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas.
- La complejidad del trabajo hace necesaria la aparición de especialistas en administración.

Siglo XX

- Gran desarrollo tecnológico e industrial.

- Surge la administración científica con Frederick Wislow Taylor.
- Surgen numerosos investigadores de la administración, teniendo esta un desarrollo y proyección definitivos.
- La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier empresa.

Administración en América latina

- Época prehispánica: desarrollo de grandes civilizaciones con base en la administración de los estados, de los grupos colectivos de trabajo, de los tributos y de los mercados.
- Época colonial: administración de las colonias fundamentada en métodos utilizados en España.
- Siglo XIX: administración de fabricas de acuerdo con sistemas vigentes en occidente.
- Siglo XX: administración dependiente de las técnicas utilizadas en Estados Unidos.

Concepto de Administración

Se puede conceptuar a la administración como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de los todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales.

Isaac Guzmán Valdivia

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

José A. Fernández Arena

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Henry Sisk y Mario Sverdlik

Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de plantación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele

El Proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

American Management Association

La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

Joseph L. Massie

Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

Elementos del concepto

La mayoría de los conceptos de administración utilizan los siguientes términos:

Objetivo: la administración siempre esta enfocada a lograr determinados fines o resultados.

Eficacia: se refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia: esto es hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Grupo social: es necesario que exista un grupo social para que se de la administración.

Coordinación de recursos: en la administración se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Productividad: es la relación entre 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.

Con estas definiciones podemos decir que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Características de la administración

La administración posee las siguientes características que la diferencian de otras disciplinas.

Universalidad: existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejercito, en un hospital, etc.

Valor instrumental: como su finalidad es eminentemente practica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en si misma: a través de esta se busca obtener determinados resultados.

Unidad temporal: la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente. Es decir que las etapas del proceso administrativo se dan todas al mismo tiempo y no de manera aislada.

Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad: aunque se auxilia de otra ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico; por lo que no puede confundirse con otra disciplinas afines.

Interdisciplinariedad: la administración se apoya de las ciencias sociales y es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo

Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz.

Importancia de la Administración

La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es

imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración.

¿Ciencia, técnica o arte?

La administración es en parte una ciencia porque se fundamenta en principios y métodos. Tiene su parte de técnica en la aplicación o utilidad práctica. Y es en parte arte porque en la administración se necesita de creatividad para poder alcanzar los objetivos exitosamente. Por lo tanto la administración es un conjunto de las tres.

Principios administrativos de Fayol

Fayol estableció 14 principios de administración, estos principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones.

1. División del trabajo. Este principio se refiere a la especialización de tareas. Debe haber una organización de tal forma que permita la especialización, para que de esta forma se produzca más con el mismo esfuerzo.

2. Autoridad y responsabilidad. Fayol dice que no podía haber autoridad sin responsabilidad y que la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad. Un buen jefe debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.

3. Disciplina. Con este principio Fayol se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, porque la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

4. Unidad de mando. Con este principio Fayol nos dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues si hay más de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.

5. Unidad de dirección. Este principio se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin, pues solo así se logran los resultados deseados.

6. Subordinación del interés individual al general. Este principio se refiere a que debe ser más importante el interés de grupo que el interés personal, pues la ambición o la pereza o alguna otra debilidad del hombre pueden hacer que se pierda de vista el interés general en provecho para la empresa por el interés particular.

7. Remuneración al personal. Esto se refiere a que el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo. Fayol explica diversos modos de pago que podían ser según las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo. Además reflexiono en cuanto a bonos, participaciones de utilidades, pago de directores de nivel medio y superior, pago en especie, trabajo pro bienestar(higiene y seguridad) e incentivos no monetarios.

8. Descentralización vs. Centralización. Con respecto esto Fayol se refería a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. Esto quiere decir que cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución, en este caso se estaría hablando de centralización. En cambio cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces estaríamos hablando de descentralización.

9. Jerarquía. Este principio se refiere a que debe haber una cadena de mando, con esto se refiere a los

niveles de comunicación y autoridad que deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Dijo también que el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.

10. Orden. Este principio establece que debe haber un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En una organización este principio cambiaría a un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

11. Equidad. En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.

12. Estabilidad del personal. Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se de el desarrollo del empleado. Esto quiere decir que no debe ser desplazado un empleado cuando apenas concluyó su periodo de aprendizaje, pues no habrá tenido tiempo de rendir en su trabajo.

13. Iniciativa. Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancara y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.

14. Espíritu de grupo o unión del personal. Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo. Fayol anota una serie de enunciados que apoyan este principio, como son: La unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.

Segunda parte

Empresa

Aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (educativo, militar, comercial, etc). Su campo de acción mas representativo es la empresa.

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Concepto de empresa

Anthony Jay

Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española

La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena

Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman

Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

Roland Caude

Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Lourdes Munch

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.

Organismo social

Es una entidad social con capacidad jurídica para realizar fines específicos, estable y estructurada formalmente de tal manera que permita la eficiencia del trabajo grupal en la consecución de sus objetivos como institución, empresa y organización.

Amitai Etzioni

Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Richard Hall

Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente, se relacionan con una meta o conjunto de fines.

Como conclusión, podemos entender a la empresa como un organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organiza de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades del mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, una patente y/o una tecnología, y para canalizar los recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal (capacitación).

En la empresa existe un elemento muy importante que debe ser incluido, este es la sinergia, que es un efecto multiplicador de beneficios, cuando se da la unión de dos o más elementos.

Características de la empresa

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc).
- Se fija objetivos.

- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

Clasificación de la Empresa

La empresa se clasifica :

Por su giro

- **Industriales:** Las empresas industriales se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales renovables y no renovables, así como, a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de bienes de consumo final.
- **Comerciales:** Estas empresas se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas.
- **De servicio:** Las empresas de servicio ofrecen productos intangibles y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos.

Por sectores económicos

- **Agropecuario:** Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca.
- **Industrial:** Extractiva y de Transformación.
- **De servicios:** comercio, Restaurantes, Transporte, Comunicaciones, Alquiler de inmuebles, Profesionales, Educativos, Médicos, Gubernamentales, Financieros.

Por el origen de su capital

- **Publicas:** En este tipo de empresas el capital proviene del Estado, para satisfacer las necesidades que la iniciativa privada no cubre.
- **Privadas:** El origen del capital de las empresas privadas proviene de inversionistas particulares y no interviene ninguna partida del presupuesto destinado hacia las empresas del Estado.
- **Transnacionales:** El capital de estas empresas proviene del extranjero, ya sean privadas o publicas.
- **Mixtas:** El capital de las empresas mixtas proviene de dos o todas las formas anteriores.

Por su tamaño

- **Micro:** De 1 a 15 empleados y hasta \$900,000 de ventas netas anuales.
- **Pequeña:** De 16 a 100 empleados y hasta \$9,000,000 de ventas netas anuales.
- **Mediana:** De 101 a 250 empleados y hasta \$20,000,000 de ventas netas anuales.

- Grande: Mas de 250 empleados y más de \$20,000,000 de ventas netas anuales.

En México el 93% de las empresas es son micro o pequeñas.

Objetivos de la Empresa

Económico– Empresariales:

- Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por los accionistas.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a los inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

De operación:

- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
- Mantener sus procesos con mejora continua.
- Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
- Pagar a los empleados los servicios prestados.
- Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- Crecimiento moral e interno de sus empleados.

Sociales:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado.
- Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología.
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, la seguridad social.
- Proteger la ecología.

Áreas funcionales de la empresa

Producción

- Ingeniería del producto
- Ingeniería de planta
- Producto en proceso
- Almacenamiento

Mercadotecnia

- Publicidad
- Precio
- Plaza
- Producto

Finanzas

- Financiamiento
- Contraloría

Factor Humano

- Capacitación
- Selección de personal
- Sueldos y salarios
- Higiene de la empresa

Tercera parte

Planeación

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente.

La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

Concepto de Planeación

Agustín Reyes Ponce

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

José Antonio Fernández Arena

Es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

Burt K. Scanlan

Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

Ernest Dale

Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

Joseph L. Massie

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción; a partir de los cuales establece objetivos.

George R. Terry

Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Jorge L. Oria

Función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una organización.

Leonard J. Kazmier

Consiste en determinar objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos.

Robert Murdick Y Joel Ross

Es el pensamiento que precede a la acción, comprende el desarrollo de las alternativas y la relación entre ellas, como medida necesaria de acción para lograr un objetivo.

Robert N. Anthony

Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor.

Henry Sisk Y Mario Sverdlik

Análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

Elementos Del Concepto

Objetivo: resultados deseados.

Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias.

Elección: determinación, análisis y la selección, la decisión mas adecuada.

Futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Podemos decir que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Importancia de la Planeación

- 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.
- 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.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se

dirigen sus esfuerzos.

- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

•

Principios de la Planeación

Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.

Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.

Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.

Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.

Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

Pasos de la Planeación

1. Detección de la oportunidad de acuerdo con:

- ◆ El mercado
- ◆ La competencia
- ◆ Lo que desean los clientes
- ◆ Nuestras fuerzas
- ◆ Nuestras debilidades

2. Establecimiento de objetivos y metas:

- Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.

3. Consideración de las premisas de planeación:

- En que ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.

4. Identificación alternativas:

- Cuales son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.

5. Comparación de alternativas:

- Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.

6. Elección de una alternativa:

- Selección del curso de acción a seguir.

7. Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:

- Comprar equipo
- Comprar materiales
- Contratar trabajadores
- Desarrollar un nuevo producto

8. Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:

- Volumen y precio de ventas
- Gastos de operación necesarios para los planes
- Gastos para equipos de capital.

Etapas de la Planeación

Misión o Propósito

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

- Definir que es la organización y lo que aspira a ser.
- Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

Objetivos

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Características:

- Deben establecerse a un tiempo específico.
- Se determinan cuantitativamente.

Lineamientos:

- Deben de asentarse por escrito.
- No deben confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- al determinarlos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué)

Estrategias

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma.

Lineamientos:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos.
- Determinadas con claridad
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación

Características:

- Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas
- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave, por ejemplo: productividad, no podrá aplicarse para penetración de mercado.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

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.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal

Lineamientos:

- Establecerse por escrito para darles validez
- Redactarse claramente y con precisión
- Darse a conocer en todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar
- Coordinarse con las demás políticas
- Revisarse periódicamente
- Ser razonable y aplicable a la práctica
- Estar acorde con los objetivos de la empresa
- Debe ser estable en su formulación
- Ser flexible

Programas

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.

La importancia de los programas es que:

- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control
- Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad
- Determinan los recursos que necesitan
- Disminuyen los costos
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente
- Determinan el tiempo de iniciación terminación de actividades
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias
- Evitan la duplicidad de esfuerzos

Lineamientos:

- Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo
- Deben ser factibles
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí
- Deben establecerse por escrito, graficarse y ser precisos y de fácil comprensión
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo, debe considerarse las consecuencias que operarán en el futuro.

Presupuestos

Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Características:

- Es un esquema, pues, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente
- Está expresado en términos cuantitativos
- Es general porque debe establecerse para toda la empresa
- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización
- Es diseñado para un periodo determinado

Organización

Concepto de organización

La palabra organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego *organon* que significa **instrumento**; otra se refiere se refiere a la organización como una **entidad o grupo social**; y otra mas que se refiere a la organización como un **proceso**.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar que medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

Agustín Reyes Ponce

Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Eugenio Sisto Velasco

Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

Isaac Guzmán Valdivia

Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Joseph L. Massie

La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.

Lyndall Urwick

Disposición y correlación de las actividades de una empresa.

Mario Sverdlik

Proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa.

Elementos del concepto

Los elementos básicos del concepto son:

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos

Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse

racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.

Importancia

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

Principios de la Organización

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

- Del objetivo

Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

- Especialización

Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo mas 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

Este principio se refiere a la necesidad de 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 línea clara e

ininterrumpida, desde el mas alto ejecutivo hasta el nivel mas bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

- Paridad de autoridad y responsabilidad

Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

- Unidad de mando

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar mas de un superior porque si el empleado recibe ordenes de mas de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

- Difusión

Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

- Amplitud o tramo de control

Debe haber un limite en cuanto al numero de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a mas de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no este sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

- De la Coordinación

Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones

- Continuidad

La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.

Problemas para determinar los niveles de la organización: Costo, comunicación, planeación y control.

Factores que determinan un tramo eficaz:

(capacidades del supervisor)

- Entender rápidamente.
- Llevarse bien con los compañeros.
- Ganarse la lealtad y el respeto.
- Incrementar la habilidad para reducir el tiempo que pasa con los subordinados.

Etapas de la Organización

División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

- Jerarquización: se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.
- Departamentalización: es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- Descripción de funciones, actividades y responsabilidades: es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

Coordinación

Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

Tipos de departamentalización

Por proceso o equipo, puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo.

Secuencia, tiene niveles intermedios o inferiores.

Funcional, agrupa las actividades análogas, según su función primordial.

Por productos, es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre si.

Geográfica o por territorios, se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande.

Clientes, el interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales.

Tipología de la organización

Lineal o militar

Esta centralizada en una sola persona y se da en pequeñas empresas.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave, provocando trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos saturados de trabajo, no realizan funciones de dirección, solamente son operativos.

Funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número de funciones.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planeada.
- El trabajo manual se separa del intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad.
- Se viola el principio de unidad de mando.
- Dificultades entre los jefes por no definir la autoridad claramente.

Lineo funcional

Se combinan los dos tipos de organización, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.

Conserva de la organización lineal o militar la autoridad que se transmite a través de un solo jefe. Y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función. Este tipo de organización es el más utilizado en la actualidad.

Staff

Surge como consecuencia de las grandes organizaciones y del avance de la tecnología, contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de responsabilidad y autoridad, y la especialización Staff.

Desventajas:

- Ha confusión sino son bien definidos los deberes y responsabilidades de la asesoría.

Por comités

Asignarlos diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen para discutir y resolver los problemas que se les encomienden; se da en combinación con otro tipo de organización. Hay comités directivos, ejecutivos, de vigilancia, consultivos, etc.

Ventajas:

- Las soluciones son más efectivas.

- Se comparte la responsabilidad.
- Permite que las ideas se fundamenten.
- Se aprovecha al máximo la experiencia.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas.
- Es difícil disolverlos.
- Los gerentes se desligan de la responsabilidad.

Matricial

Matriz, de Parrilla, de Proyecto o Administración de producto. Se abandona el principio de unidad de mando. Requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo.

Ventajas:

- Coordina la mejora de productos como los objetivos del departamento.
- Propicia la comunicación interdepartamental entre las funciones y los productos.
- Permite cambiar de una tarea a otra.
- Favorece el intercambio de experiencias.

Desventajas:

- Confusión acerca de quien depende de quien.
- Da lugar a la lucha de poder.
- Supone pérdidas de tiempo.
- Resistencia al cambio.

Secuencia de la departamentalización

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- Especificar relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deben relacionarse con el tamaño y necesidades de la empresa.

Técnicas de organización

Organigramas

Los organigramas son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.

Los organigramas se clasifican por:

Su objetivo: Estructurales, Funcionales y Especiales.

Su área: Generales, Departamentales.

Su contenido: Esquemáticos, Analíticos.

Los organigramas pueden ser de forma horizontal, vertical, circular y mixta.

Manuales

Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos.

Importancia de los manuales

- Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reduce costos al incrementar la eficiencia.

Análisis del puesto

Es una técnica pormenorizada de las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

El análisis del puesto tiene como objetivos: mejorar los sistemas de trabajo, delimitar funciones y responsabilidades, evitar fugas de responsabilidad y autoridad, fundamentar programas de entrenamiento, retribuir adecuadamente al personal y mejorar la selección del personal.

Descripción del puesto

Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer y esta integrada por: encabezado o identificación, título, ubicación, instrumental y jerarquía.

Especificación del puesto

Es la enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto, por ejemplo: escolaridad y conocimientos, requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad; esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Diagrama o procedimiento de flujo

Es la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Ventajas

- Mayor simplificación del trabajo.
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones.
- Mejorar alguna operación combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras.
- Una mejor distribución de la planta.

Tipos de diagramas de procedimiento

- Gráfica de flujo de operaciones.
- Gráficas esquemáticas de flujo.
- Gráfica de ubicación de equipo.
- Gráfica de flujo de formas.

Secuencia para elaborar un diagrama de procedimiento

- Escoger el procedimiento por realizar.
- Determinar las técnicas analíticas que habrán de utilizarse.
- Analizar el trabajo.
- Hacer una lista de la forma como se va a realizar el trabajo.
- Establecer el procedimiento más factible.
- Presentar la propuesta.
- Preparar instrucciones.
- Implantar el nuevo procedimiento.
- Observar el procedimiento implantado.
- Preparar una guía de logros.
- Llevar registros adecuados de realización.

Procedimientos

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

El método detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente ligados. Los primeros determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades; y los métodos, indican como efectuar dichas actividades.

Los procedimientos son importantes porque determinan el orden lógico que deben seguir las actividades; promueve la eficiencia y especialización; delimitan responsabilidades y evitan duplicidades; determinan como deben ejecutarse las actividades, y también cuando y quien debe realizarlas; son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Lineamientos para la implantación de procedimientos

- Previamente a su aplicación, se capacite al personal.
- Sean muy accesibles y fáciles de interpretar.
- Se representen gráficamente.
- Que se evite la automatización del personal.
- Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles.
- Se revisen periódicamente.
- Deben adecuarse a las necesidades y características de cada área.
- No deben ser demasiado rígidos.
- Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal.
- La supervisión no debe ser rigorista.

Dirección

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 son la tarea de la dirección.

Concepto de Dirección

Burt K. Scanlan

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Leonard J. Kazmie

La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.

Robert B. Buchele

Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación).

Joel J. Lerner y H.A. Baker

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Elementos del concepto

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional

Motivación

Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados

Comunicación

Supervisión

Alcanzar las metas de la organización

Importancia de la dirección

- 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 sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios de la Dirección

1. De la armonía del objetivo la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa

2. Impersonalidad de mando Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.
3. De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.
4. De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal , de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente, con el fin de evitar conflictos.
5. 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.
6. Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Etapas de Dirección

Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:

- Definir el problema. Es necesario definir perfectamente cual 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 desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor numero, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:
 - Análisis de factores tangibles o intangibles.
 - Análisis marginal.
 - Análisis costo–efectividad.
- Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres mas para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:
 - Experiencia.
 - Experimentación.
 - Investigación.
- Definir el problema. Es necesario definir perfectamente cual 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 desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor numero, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios

para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:

- Análisis de factores tangibles o intangibles.
 - Análisis marginal.
 - Análisis costo–efectividad.
- Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres mas para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:
- Experiencia.
 - Experimentación.
 - Investigación.

9. Aplicar la decisión. Es poner en practica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

Integración

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, estos últimos, son los más importantes para su ejecución. Sus reglas son, que debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, toda persona debe tener la provisión de los elementos adecuados para realizar sus funciones, el proceso de inducción debe ser adecuado.

Motivación

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la organización a contribuir. La cadena de necesidad–deseo–satisfacción en cierta forma se ha simplificado de manera exagerada. Ciertamente con frecuencia los motivos son opuestos.

Motivar significa mover, conducir, impulsar a la acción. Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados.

Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo. El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que éstos representen un desafío que tenga significado. Aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones.

La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

Comunicación

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información mas complicados. Para poner en marcha sus planes se necesitan sistemas de información eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo.

En la actualidad, la información organizacional debe fluir con mayor rapidez. Incluso una breve suspensión en una línea de producción de rápido movimiento puede resultar muy costosa, por consiguiente es necesario tener una excelente comunicación para tomar las medidas correspondientes a una situación de esta categoría.

Para ser eficaz, el administrador necesita la información necesaria para llevar a cabo sus funciones y actividades. Sin embargo, incluso una mirada superficial a los sistemas de comunicación muestra que con frecuencia los ejecutivos carecen de información vital para la toma de decisiones.

En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones, en forma ascendente, descendente y cruzada, la combinación de todas y cada una de estas formas de comunicación es lo ideal para la empresa, debido a que es necesario para un funcionamiento eficaz.

Existen varias barreras de la comunicación, como las mecánicas o físicas (teléfono o micrófono), las fisiológicas (sordera o habla), las psicológicas (celos, envidia, rivalidad, agresividad, timidez), las semánticas (idioma, términos técnicos, términos científicos, manera de emisión) y las socioculturales (origen, educación, costumbres, religión, ideológicas).

La comunicación implícita es la de suponer o dar por hecho que la otra persona conoce nuestros pensamientos, deseos, necesidades y expectativas.

La comunicación explícita es dialogar, retroalimentarse, ser empático y exponer a la otra persona a la convivencia de establecer ciertos convenios o reglas del juego en la interacción cotidiana.

Las formas de comunicación pueden ser de manera verbal, formal, mímica, gesticular, visual, audiovisual, escrita o informal.

Las bases para la buena comunicación son la siguientes, ser empático (comprender y ponerse en el lugar del receptor), saber escuchar (mostrar interés, educación), correcta redacción e interpretación de escritos y convencer o persuadir (ser positivo, claro, verídico y sólido).

Supervisión

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este nivel aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el personal criterio de los autores, se considerará la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

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

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores y la observancia de la motivación y del mercado formal de disciplina.

Autoridad

La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización, para dar órdenes 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 del grupo.

Tipos de autoridad

- Formal. Cuando es conferida por la organización, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Puede ser lineal o funcional; la lineal es cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo, y la funcional es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.
- Técnica. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

Delegación

Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección; el ejercicio de la autoridad, ya que si administrar es hacer a través de otros, la delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Sus ventajas, son que permite al directivo dedicarse a las actividades de mas importancia, comparte responsabilidad, capacita a sus subordinados.

Mando

El ejercicio del mando asume dos formas, las ordenes, que son el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada y las instrucciones, son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo, los medio más convenientes de transmitirlos son circulares o instructivos.

Liderazgo

Es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo.

Componentes del liderazgo:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar de forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

Teorías motivacionales

Abraham Maslow

En 1943 Maslow publicó su teoría sobre la motivación humana, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Con base en sus teorías, jerarquizó dichas necesidades en el siguiente orden de importancia:

1. El primer motivo por el que el hombre actúa son las exigencias psicológicas a las que llamó necesidades básicas o fisiológicas, es decir, las relacionadas con la conservación de la vida: comer, dormir, sexo, etcétera.
2. Una vez que el hombre ha satisfecho dichas necesidades, tiene necesidad de seguridad para cubrir

contingencias futuras de los que dependen de él.

3. En tercer lugar el hombre tiene necesidad de relaciones sociales (amor de y para los demás). Aquí se colocan las necesidades sociales o de estima.

4. En cuarto lugar el ser humano tiene necesidad de autoestima (de amor propio, tener una buena imagen de sí, aceptarse a sí mismo).

5. Por último el ser humano requiere trascender en su vida, es decir, tiene necesidad de autorrealización.

Chris Argyris

En su libro *personality and organization*, sostiene que el hombre ha sido educado en occidente con criterios distintos de los que las organizaciones exigen. Hay, por lo tanto, un desajuste en el comportamiento humano.

Frederick Herzberg

En 1965 F. Herzberg publicó sus investigaciones conocidas como *Las motivaciones y los factores higiénicos*, en donde, además de la teoría dual sostiene que los factores motivadores dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.

Los factores higiénicos, en cambio, no dan satisfacción al presentarse, pero producen insatisfacción cuando desaparecen. Por esto yo los llamo saludables, cuando existen solo dan salud, pero esta no se aprecia hasta que se pierde.

David C. McClelland

Esta teoría aparece en 1962, apoyándose en la de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, entre los cuales destacaba la ética protestante. McClelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales. Sostiene que hay tres tipos de factores: el de realización, el de afiliación y el de poder.

Douglas McGregor

Douglas McGregor es sin duda, otro de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

De origen estadounidense y con formación profesional como psicólogo industrial, se desarrolló en la docencia y la investigación. Realizó sus estudios en Harvard, donde más tarde fue profesor de psicología y de administración industrial. También enseñó en el MIT.

McGregor escribió diversas obras entre las que destacan, el aspecto humano de la empresa, el administrador profesional, y mando y motivación. Una buena parte de su pensamiento y obra es fundamento de muchas técnicas actuales de dirección.

Sus aportaciones a la administración son sus filosofías de dirección, la cual se divide en dos partes, la primera se basa en la teoría de Max Weber de los valores y las acciones y la segunda se basa en la pirámide de motivaciones de Maslow.

McGregor nos habla de la teoría X la cual nos dice que la gerencia es responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva, nos dice que debe haber respeto por las personas que laboran en la empresa, la gerencia debe motivar y apoyar a las personas para que tengan un mejor desarrollo.

McGregor además nos habla de una teoría y la cual nos habla de que los supervisores de las empresas crearan un ambiente propicio para que los empleados aporten todo a la organización, fomentarán la toma de decisiones y darán mas libertad de acción a los subordinados.

Strauss y Sayles

Ellos desarrollaron una tesis intermedia que denominaron z, basada en la escuela de relaciones humanas. McMurray, refiriéndose a esta teoría la denominó, la autocracia benevolente.

Esta teoría nos dice que se deben elogiar los trabajos correctamente realizados, se debe mantener a los empleados de las razones de todas y cada una de las ordenes, se debe estimular el ego de los subordinados, se debe establecer el espíritu de ser una gran familia, pagara buenos salario y centralizar la toma de decisiones.

Rensis Likert

Sus principales obras son, New patterns of managment, The human organization y New ways of managing conflicts. A partir de 1946 Likert, psicólogo norteamericano, realizo una serie de investigaciones para la universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo.

Después de varios estudios Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad.

Likert con ayuda de su esposa propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones, flujo de comunicación, práctica de toma de decisiones, interés por las personas, influencia en el departamento, excelencia tecnológica y motivación.

Control

Concepto de control

Burt K. Scanlan

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet

Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

George R. Terry

El proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Henry Fayol

Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Elementos del concepto

Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen

en la plantación.

Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

Importancia del Control

- Establece medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

Principios del Control

1. Equilibrio. A cada grupo o delegación conferido debe proporcionársele el grado de control correspondiente.
2. De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, el control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
3. De la oportunidad. El control para que sea eficaz , necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectuó el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
4. De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
5. Costeabilidad. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.
6. De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
7. De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Una persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Etapas del Control

Establecimiento de estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control. Los estandares representan el estado de ejecución deseado, no son más que los objetivos definidos de la organización.

Tipos de estándares:

En cuanto al método

- Estadísticos
- Por apreciación
- Técnicamente elaborados

Cuantitativos

- Físicos
- De costo
- De capital
- De ingreso
- de programas

Cualitativos.

- Evaluación de la actuación
- Curvas de comportamiento
- Perfiles

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. Esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por lo tanto la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), valida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medición apropiadas, y fluida ya que debe estar en los canales adecuados de comunicación.

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

Corrección

La utilidad concreta y tangible del control esta en la acción correctiva para integrar la desviaciones en relación con los estándares.

El tomar acción correctiva es una función de carácter ejecutivo, no obstante antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación.

Retroalimentación

Esta etapa es básica en el proceso de control, ya que a través del proceso de retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

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

Implantación de un sistema de control

Antes de establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares que sean estables.

- Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los controles: eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.

Características del Control

El control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos y por ello debe reunir ciertas características para ser efectivo.

Reflejar la naturaleza de la estructura organizacional. Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desee controlar. Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia, la función de control no puede suplir una organización precaria.

Oportunidad. Un buen sistema de control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, lo ideal es que las descubra antes de que se produzcan pues el control es será útil en tanto proporcione información en el momento adecuado.

Accesibilidad. Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación. Es fundamental que los datos o informes de los controles sean accesibles para las personas a las que van a ser dirigidos. Las técnicas muy complicadas crean confusiones.

Ubicación estratégica. Es imposible e incosteable implantar controles para todas las actividades de la empresa, por lo que es necesario establecerlos en ciertas áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico.

Bibliografía:

- MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. 2ª Edición. Ed Trillas.
- KOONTZ, Harold. Administración moderna. 5ª. Edición. Ed Mc Graw Hill.
- RODRÍGUEZ Valencia. Introducción a la Administración. ECASA. México 1990.