

Administración 1

Guía para el examen a título

Módulo 1

Introducción al estudio de la administración

¿Qué es la Administración?

Administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social por obtener un fin común,

Con la mayor eficiencia y con el mínimo esfuerzo posibles.

Desarrolla las características de la administración

- **Universalidad.** Esta característica se refiere a la existencia de la administración en cualquier grupo social. Además es aplicable en cualquier tipo de empresa.
- **Valor instrumental.** Dado que la administración es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin, es decir, se busca mediante esta, el logro de metas fijadas.
- **Unidad temporal.** La administración es un proceso dinámico, en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **Especificidad.** Las características de la administración la hacen única e inconfundible
- **Interdisciplinariedad.** La administración es afín con todas aquellas ciencias o técnicas relacionadas con la optimización del trabajo.
- **Flexibilidad.** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades de cualquier grupo social.

Menciona que es el proceso administrativo.

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de la cuales se efectúa la administración.

La administración es comúnmente dividida en dos fases, una mecánica y otra dinámica. Por lo que se refiere a la Mecánica entendemos que es la fase donde se establecen las metas y aspiraciones de la organización. Por otro lado la fase dinámica se refiere a lo siguiente: son los métodos y actividades que llevarán al logro de las metas planteadas en la fase mecánica.

Módulo 2 LA EMPRESA

Da una definición de empresa.

Es un grupo social En el que a través de la administración del trabajo y el capital, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Desarrolla las distintas clasificaciones de las empresas.

Clasificación de las empresas por actividad o giro

Actividad o giro.

En este caso la clasificación se establece de acuerdo con la actividad que desarrolle la empresa.

1.- Industriales. La actividad primordial de estas empresas es la producción de bienes a través de la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez son susceptibles de dividirse en

- **Extractivas.** Este tipo de empresa se dedica a la explotación de los recursos naturales, ya sean renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son la petrolera, la pesquera, la ganadera, etc.
- **Manufactureras.** Estas empresas transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
 - Empresas que producen bienes de consumo final. Estas empresas producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor. Como ejemplo de estas empresas tenemos a Las de vestir, alimentos accesorios, etc.
 - Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de empresas son la de papel, la de maquinaria pesada, productos químicos, etc.

2.- Comerciales. Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados. Estas pueden clasificarse en:

- **Mayoristas.** Este tipo de empresas efectúa ventas a gran escala a otras empresas (minoristas).
- **Minoristas.** Este tipo de empresa se dedica a la venta al menudeo directamente al consumidor.
- **Comisionistas.** Se dedican a la venta de mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo una ganancia o comisión.

3.- Servicio. Las funciones de este tipo de empresa están más orientadas a la prestación de servicios a la comunidad, y estos pueden ser lucrativos o no. Su clasificación es la siguiente:

- Transporte
- Turismo
- Servicios públicos varios.

Comunicaciones

Energía

Agua

D) Educación

CLASIFICACIÓN POR ORIGEN DEL CAPITAL.

Dependiendo del origen de las aportaciones del capital y del carácter a quien dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1.- Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al estado, y generalmente su finalidad es la de satisfacer necesidades sociales. Estas pueden subdividirse en:

- **Centralizadas.** Los organismos de esta empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente de la república, las secretarías de estado caen dentro de esta clasificación
- **Desconcentradas.** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Como ejemplo de este tipo de empresa tenemos a: IMBA, Comisión Nacional Bancaria, etc.

- **Descentralizadas.** Este tipo de empresa desarrollan actividades que competen al estado y son de interés general, pero que están integradas e personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios. Como ejemplo tenemos a Conasupo.
- **Estatales.** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica. Ejemplo Ferrocarriles Nacionales.
- **Mixtas o Paraestatales.** En este tipo de empresas participan estado y particulares para producir bienes y servicios.

2.- **Privadas.** Una empresa es privada cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es eminentemente lucrativa.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SU MAGNITUD.

CRITERIOS.

- **Financiero.** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.
- **Personal ocupado.** Este criterio establece que una empresa pequeña es en la que laboran menos de 50 trabajadores, una mediana en la que laboran de 50 a 100 y una grande en la que laboran más de 100.
- **Producción.** Este criterio clasifica a la empresas de acuerdo con su grado de maquinización. Así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo. Una mediana empresa está más mecanizada que la anterior y una empresa grande es aquella que está altamente sistematizada y mecanizada.
- **Ventas.** Una empresa pequeña es aquella cuyas ventas son locales, una mediana cuando sus ventas son nacionales y una grande es aquella cuyas ventas son transnacionales.

ÁREAS DE ACTIVIDAD(FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA)

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales, y comunes a una empresa son: **Producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.**

PRODUCCIÓN.

Este departamento formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra equipo, instalaciones materiales y herramientas requeridas. Tiene como funciones:

1.- Ingeniería del producto

- Diseño del producto.
- Pruebas de ingeniería
- Asistencia a mercadotecnia

2.- Ingeniería de la planta

- Diseño de instalaciones y sus aplicaciones
- Mantenimiento y control del equipo

3.- Ingeniería industrial.

- Estudio de métodos
- Medida del trabajo

- Distribución de la planta.

4.-Planeación y control de la producción

- Programación
- Informes de avances de la producción
- Estándares

5.- Abastecimientos

- Tráfico
- Embarque
- Compras locales e internacionales
- Control de inventarios.
- Almacén.

6.- Fabricación

- Manufacturas.
- Servicios.

7.- control de calidad

- Normas y especificaciones.
- Inspección de prueba
- Registros de inspecciones.
- Métodos de separación.

MERCADOTECNIA

A través de este departamento se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y en el momento más adecuado. Tiene como funciones:

1.- Investigación de mercados.

2.- Planeación y desarrollo del producto:

- Empaque
- Marca.

3.-Precio.

4.-Distribución y logística.

5.- administración de ventas.

6.- Comunicación.

- Promoción de ventas
- Publicidad

7.- Estrategias de mercado.

Finanzas.

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro Del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa.

Comprende las siguientes funciones:

1.- financiamiento:

- Planeación financiera.
- Relaciones financieras.
- Tesorería
- Obtención de recursos.
- Inversiones

2.- Contraloría:

- Contabilidad general
- Contabilidad de costos
- Presupuestos
- Auditoria interna.
- Estadísticas.
- Crédito y cobranzas
- Impuestos.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo que valla de acuerdo con los objetivos de la empresa. Sus principales funciones son:

1.- Contratación y empleo:

- Selección.
- Reclutamiento.
- Contratación.
- Introducción o inducción.
- Promoción, transferencias y ascensos.

2.- Capacitación y desarrollo:

- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

3.- Sueldos y salario:

- Análisis y evaluación de puestos.
- Calificación de méritos.
- Remuneración y vacaciones.

4.- Relaciones laborales:

- Comunicación
- Contratos colectivos de trabajo

5.- Servicios y prestaciones

6.- Higiene y seguridad industrial

7.- Planeación de recursos humanos.

Fig. 2.1 Principales áreas de actividad de una empresa

¿Qué son los recursos?

Son los elementos que conjugados armónicamente, contribuyen al funcionamiento adecuado de la empresa. Estos se clasifican en:

- **Recursos materiales.** Son todos aquellos bienes tangibles con los que cuenta la empresa: Edificios, terrenos, Maquinaria, materia prima, etc.
- **Recursos técnicos.** Son todos aquellos que sirven como herramientas auxiliares en la coordinación de los otros recursos y estos pueden ser: Sistemas de producción, sistemas de venta, sistemas de finanzas, patentes, fórmulas, etc.
- **Recursos humanos.** Esta área es trascendental en cualquier empresa, pues de ellos depende el manejo y mantenimiento de los demás recursos. Según la actividad que desempeñen y el nivel jerárquico estos pueden ser:
 - Obreros: calificados y no calificados.
 - Oficinistas. Calificados y no calificados.
 - Supervisores. Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
 - Técnicos. Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
 - Ejecutivos. Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
 - Directores. Fijan los objetivos, estrategias políticas.
- **Recursos financieros.** Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta la empresa. Entre los recursos financieros propios tenemos: Dinero en efectivo, Aportaciones de los socios(Acciones), utilidades, etc. Y entre los recursos financieros ajenos tenemos: Préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados, emisión de valores(bonos, cédulas).

MÓDULO 3 PLANEACIÓN

Define a la planeación.

Es el planteamiento de los objetivos y metas, y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en lo futuro.

Menciona tres puntos de importancia de la planeación

- **Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro**
- **Reducen al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.**
- **Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.**

¿Qué son los principios de la administración?

Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Para planear es necesario tomar en cuenta los siguientes principios :

- **Factibilidad.** La planeación debe adaptarse ala realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- **Objetividad y cuantificación.** Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos, tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de Factibilidad, etc. Al elaborar los planes para reducir al mínimo los riesgos.
- **Flexibilidad.** Al elaborar los planes es necesario establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- **Unidad.** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse en un plan general, y dirigirse al logro de los objetivos y propósitos generales.
- **Del campo de estrategias.** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo(largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

¿Qué es un plan?

Es el resultado de proceso de planeación. Son esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en futuro, y las especificaciones para hacerlos.

Los planes de acuerdo al periodo establecido para su realización, pueden clasificarse en:

- **Corto plazo.** Cuando el plan se determina a realizar en un término menor o igual a un año. Estos a su vez puede ser:
 - **Inmediatos.** Aquellos que se establecen hasta en seis meses.
 - **Mediatos.** Se fijan para realizarse en un término mayor a seis meses y menor a doce.
- **Mediano plazo.** Su delimitación es por un periodo de un año a tres años.
- **Largo plazo.** Son aquellos que se proyectan en un tiempo mayor a tres años.

Algunos autores se refieren al planeación como planeación integral o planeación total, en los casos en que dicha planeación abarca a la empresa en su totalidad, integrando todos los planes de la organización. Esta a su vez puede ser:

- **Estratégicas.** Establece los lineamientos generales de la planeación. Sirviendo de base a los demás planes(Tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa su función es la obtención, uso y disposición, de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo.
- **Táctica o funcional.** Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Est establecida y coordinada por los directivos de nivel medio(gerentes funcionales).
- **Operativa.** Se rige por los lineamientos establecidos por la planeación táctica su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar os últimos niveles jerárquicos de la empresa.

Fig. 3.1 clasificación de la planeación

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

La planeación consta de las siguientes etapas

PRIMERA ETAPA PROPÓSITOS.

Los propósitos son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social.

LOS PROPÓSITOS POSEEN LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- Son básicos o trascendentales por que constituyen los fundamentos de los demás elementos.
- Son genéricos o cualitativos. Por que no se expresan en términos numéricos.
- Permanentes, por que permanecen vigentes durante todo el periodo de vida de la organización.
- Semipermanentes. Por que pueden abarcar un periodo determinado.

Menciona tres características de los propósitos.

- Deben ser acordes a los valores institucionales del grupo social.
- Deben darse a conocer a todos los miembros de la empresa.
- No deben ser dogmatizados.

SEGUNDA ETAPA INVESTIGACIÓN.

La investigación aplicada a la planeación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como los medios óptimos de conseguirlo.

El proceso e investigación científica está constituido por las siguientes etapas:

- Definición del problema. Se determina y analiza el problema que se desea resolver.
- Obtención de información. Se recopila el mayor número posible de datos a fin de visualizar el problema y proponer su posible solución. Esta etapa se realiza a través de las siguientes técnicas:
 - Observación.
 - Experimentación.
 - Encuesta
 - Muestreo.
- Determinación de la hipótesis.
- Comprobación o desarrollo de la hipótesis.
- Presentación del informe.

TERCERA ETAPA PREMISAS

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran el curso en que va a desarrollarse el plan.

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan.

Las premisas de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

- INTERNAS. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos.
- EXTERNAS. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a al empresa, pero que pueden tener efectos

decisivos en el desarrollo de sus propósitos. Estas pueden ser:

- de carácter político
 - sistema de gobierno
 - relaciones internacionales
 - estabilidad política del país
- de carácter legal
 - impuesto sobre utilidades
 - forma de pago de impuestos
- económicas

Deuda pública

nivel de salarios

Nivel de precios

- sociales
- técnicas

CUARTA ETAPA OBJETIVOS.

Los objetivos son los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

Los objetivos representan los resultados que la empresa obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Menciona las características de los objetivos.

- se establecen en un tiempo específico.
- Se determinan cuantitativamente.

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establezcan los objetivos pueden ser:

- **Estratégicos o temporales.** Comprenden a toda la empresa y se establecen a largo plazo. Ejemplo: obtener una utilidad neta de cinco millones de pesos en cinco años.
- **Tácticos o departamentales.** Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales, y se establecen a corto o mediano plazo. Ejemplo: incrementar las ventas totales a tres millones de pesos mensuales este año.
- **Operacionales o específicos.** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades mas detalladas e invariablemente son a corto plazo.

Los objetivos operacionales pueden ser:

- **Seccionales.** Cuando se refieren a una sección o grupo, Ejemplo: Vender medio millón de pesos semanales, del producto x, por medio del grupo de ventas de la zona centro.
- **Individuales.** Como su nombre lo indica son metas personales. Ejemplo: Cada vendedor adscrito a la sección y, venderá diariamente 100 cajas de las válvulas GM.

QUINTA ETAPA ESTRATEGIAS

Las 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 más ventajosas.

Al establecer las estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- determinación de los cursos de acción o alternativas. Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- Evaluación. Analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- Selección de alternativas. Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a su factibilidad y ventajas.

Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo social de la empresa.

Menciona tres puntos que demuestren por qué las estrategias son trascendentales.

- la falta de estrategias puede ocasionar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa.
- Desarrollan la creatividad en la solución de problemas.

Menciona en tres puntos qué es necesario para que las estrategias sean operacionales y cumplan su función.

- asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos.
- Determinarlas con claridad.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.

SEXTA ETAPA POLÍTICAS

Las 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 la organización.

Debido a que en ocasiones las políticas y las reglas se confunden, decimos que las reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de la empresa. De tal manera que mientras las reglas son estrictas, las políticas son flexibles. Ejemplos.

REGLAS.

- Las operaciones de ventas se realizarán únicamente de contado.
- Los pedidos foráneos no se surtirán si no se ha cubierto el importe de los mismos.

POLÍTICAS.

- Las comisiones de los vendedores se pagarán de acuerdo a las ventas que estos efectúen.
- Al seleccionar agentes vendedores, será preferible que sean del sexo femenino.

Desarrolla la clasificación de las políticas

Las políticas, de acuerdo a con el nivel jerárquico en que se formulen con las áreas que abarquen, pueden ser:

- **Estratégicas o generales.** Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.
- **Tácticas o departamentales.** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: el departamento de producción determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las especificaciones generales.
- **Operativas o específicas.** Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular se asignan a niveles inferiores. Ejemplo: sección de tornos: de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla al supervisor en turno, o en su caso al servicio de mantenimiento.

En Cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

- **Externas.** Cuando se originan por factores externos a la empresa, por ejemplo: la competencia, el gobierno, los sindicatos, clientes, Etc.
- **Consultadas.** Normalmente dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema.
- **Formuladas.** Son emitidas por diversos niveles superiores, con el fin de guiar la correcta acción y decisión, del personal en sus actividades.
- **Implícitas.** En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a problemas de decisión en donde no existe una política previamente establecida., por lo que se originan lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización.

SEPTIMA ETAPA PROGRAMAS.

Los programas son esquemas donde se establece: 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

Desarrolla su clasificación

- **Tácticos.** Son aquellos que se establecen para un área de actividad.
- **Operativos.** Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

OCTAVA ETAPA PRESUPUESTOS.

Es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en terminos cuantitativos(monetarios o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.

Desarrolla la clasificación de los presupuestos.

Los presupuestos, en relación con el nivel jerárquico para el que se determinen pueden ser:

- **estratégicos o corporativos.** Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización.
- **Tácticos o departamentales.** Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Ejemplo: el presupuesto de ventas.
- **Operativos.** Se calculan para secciones de los departamentos. Ejemplo: presupuesto para la sección de mantenimiento.

De acuerdo con la forma en que se calculen estos pueden ser:

- **Fijos o rígidos.** Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
- **Flexibles.** En estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
- **Por programas.** Se calcula con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

NOVENA ETAPA PROCEDIMIENTOS.

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

El procedimiento determina el orden en que deben realizarse un conjunto de actividades; no indica la manera en que deben realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.

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

MÓDULO 4 ORGANIZACIÓN

Organización es el establecimiento de la estructura necesaria, dentro de un grupo social, para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías y agrupación de actividades.

Desarrolla los principios de la organización.

- **Del objetivo.** Todas y cada una de las actividades de la organización deben relacionarse con los propósitos y objetivos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
- **Especialización.** Mientras más específico sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan ininterrumpidamente desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- **Unidad de mando.** al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe.
- **Difusión.** Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
- **Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo. Es decir, un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados.
- **De la coordinación.** Las unidades de una organización siempre deben mantenerse en equilibrio. Un ejemplo de esto es que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías.
- **Continuidad.** Una vez que se ha establecido la estructura de la organización, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las etapas de la organización son;

- División del trabajo.

- Coordinación.

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

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

Jerarquización. Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango o de importancia.

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

Reglas. Es importante observarlas cuando se jerarquiza.

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

Departamentalización. Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

- **secuencia de la departamentalización.** Al departamentalizar es necesario seguir la siguiente secuencia:
- 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 las 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 deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.
- de acuerdo con la situación específica de cada empresa, es posible aplicar diversos tipos de departamentalización; los más usuales son:
- **funcional.** Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. (Fig. 4.1.1)

Fig. 4.1.1

2. Por productos. Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí. La figura 4.1.2 muestra la división de una empresa en departamentos de productos; químicos, colorantes, farmacéuticos.

Fig. 4.1.2

3. geográfica o por territorios. Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente. Y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy grande y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza principalmente en el área de ventas, ejemplo: dividir a una empresa en áreas regionales(fig. 4.1.3).

- **Clientes.** Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en los almacenes (Fig. 4.1.4),

aunque también puede utilizarse con base en determinados mercados.

Fig. 4.1.4

- **Por procesos o equipo.** Al fabricar un producto, el proceso o equipo que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas, económicas, de eficiencia, etc., ya sea por la capacidad del equipo. El agrupamiento de tornos en un departamento y el de fresadoras en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos (Fig. 4.1.5) la división de una planta automotriz de acuerdo con cada una de las etapas de su proceso, como: fundición, ensamble, pintura, pulido, etc., nos muestra la departamentalización por procesos (Fig. 4.1.6).

Fig. 4.1.5

Fig. 4.1.6

6. Secuencia. Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos (fig. 4.1.7); o, cuando se trata de labores que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas, o bien, con los apellidos de los cuentahabientes (fig. 4.1.8).

Fig. 4.1.7

Fig. 4.1.8

- **Coordinación.** Esta nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN.

Organización lineal o militar

Este tipo de organización se caracteriza por que la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones. Fig. 4.1.9.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.

Desventajas.

- Es rígida e inflexible.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que fomenta que no se dediquen a labores directivas sino a operación simplemente.

Organización funcional o de Taylor.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones. Un ejemplo de la organización funcional se presenta en la fig. 4.2.1.

Ventajas

- mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia en cada persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

Desventajas.

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores, por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

Fig. 4.2.1

Organización lineo funcional

En este tipo de organización se combinan los dos tipos de organización estudiados, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo funcional, ya que se conserva:

- De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se trasmite a través de un solo jefe para cada función en especial.(Cadena de mando)
- De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad, por ser la más ventajosa (Fig. 4.2.2).

Organización estaf.

La organización estaf surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de cada línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La figura 4.2.3 muestra una organización en la cual se ha colocado el departamento de asesoría a la derecha del nivel correspondiente. Nótese como la línea de autoridad estaf o técnica se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

Ventajas:

- logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de responsabilidad y de autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del estaf.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

Organización por comités.

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan (fig. 4.2.4). Este tipo de organización se da en combinación con los otros tipos.

Los comités más usuales son:

- Directivo. Representa a los accionistas de una empresa que se encarga de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.
- Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
- De vigilancia. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- Consultivo. Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que le son consultados.

Ventajas:

- las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité}, no recayendo aquella sobre solo una persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.

Desventajas:

- las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido un comité es difícil disolverlo.
- En ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

Organización matricial.

Este tipo de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto.

Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dichos proyectos.

Ventajas

- coordina satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

- da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.

DEFINICIÓN:

son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social. Las principales son las siguientes:

Organigramas.

Estos son conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

Existen tres formas de representar los organigramas:

- Vertical. En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo (fig. 4.2.6).
- Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha (Fig. 4.2.7a)
- Circular. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia (fig. 4.2.8).
- Mixto. Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical (fig. 4.2.7b)

Fig. 4.2.6

Fig. 4.2.7a Fig. 4.2.7b

Fig. 4.2.8

Manuales.

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales de acuerdo a su contenido pueden ser:

- de políticas.
- Departamentales.
- De bienvenida.
- De organización.
- De procedimientos.
- De técnicas.
- De puesto.

Son de gran utilidad por que:

- uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.
-

Dirección
Producción
Mercadotecnia
Finanzas
Recursos humanos
Gerente general
Gerente de producción
Gerente de finanzas
Gerente de personal
Gerente de mercadotecnia
Fabricación
Control
de
calidad
Contabilidad
Tesorería
Selección
Higiene
Y
seguridad
Investigación
de
mercados
Ventas
Finanzas
Contabilidad

Tesorería

Presupuestos

Producción

Farmacéuticos

Químicos

Colorantes

Ventas regionales

Bajío

Sureste

Norte

Ventas ropa

Caballeros

junior

Damas

Niños

Producción

Tornos

Troqueladoras

Taladros

Fresadoras

Proceso

Fundición

Ensamble

Pintura

Soldadura

Producción

Turno matutino

Turno vespertino

Turno nocturno

Cuentas por cobrar

Cliente A–C

Clientes D–G

Clientes H–N

Clientes O–Z

Gerente general

Supervisor

Empleados

Director de fábrica

Superintendente

Encargado de costos y de tiempo

Encargado de las tarjetas de instrucciones

Encargado de órdenes de trabajo y hojas de ruta

Encargado de la disciplina

Jefe de abastecimiento de materiales

Jefe de control de calidad

Jefe de adiestramiento

Jefe de mantenimiento

Obreros

Gerente general

Gerente de mercadotecnia

Gerente de producción

Gerente de finanzas

Gerente de personal

Publicidad

Ventas

Promoción

Asamblea de accionistas

Gerente general

mercadotecnia

Finanzas

Personal

Abastecimientos

Gerente general

Mercadotecnia

Finanzas

Personal

Abastecimientos

Gerente general

Mercadotecnia

Finanzas

Personal

Abastecimientos

Gerente general

Abastecimientos

Mercadotecnia

Finanzas

Personal