Sistemas Gerenciales y Organizacionales 1

EMPRESA

DEFINICION

Se define como una colectividad integrada por uno o varios grupos sociales que unen sus recursos (producción, tierra, mano de obra y capital), en una base común para producir bienes o servicios, mediante un orden normativo, organizativo y bien administrado, señalando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control coordinados, con eficiencia, modernidad, productividad, con una existencia relativamente continua en un medio y cuyas actividades se encuentran encaminadas hacia el logro de un fin o misión determinada.

EMPRESA

CARACTERISTICAS

- Son entidades programadas con relativa permanencia.
- **Deben contar con una estructura**: Para que las empresas cumplan su misión institucional para la cual fueron creadas, deben regular y determinar sus actividades y fijar niveles o la jerarquización para la toma de decisiones.
- **Están orientadas hacia el logro de objetivos**: Las empresas son creadas con una misión, unos propósitos y deben fijar y lograr una serie de objetivos intermedios para lograr dicha misión.
- Deben utilizar la especialización en sus actividades y no la diversificación.

EMPRESA

ELEMENTOS (I)

- Recursos o Elementos materiales necesarios para el funcionamiento de la Empresa. Ej. Recursos Físicos, Financieros, etc.
- Personas, que toman decisiones y las ejecutan. Son la parte más importante de la empresa.
- Conocimiento Tecnológico, es el conocimiento necesario para producir bienes y servicios.
- Conocimiento Administrativo, es el requerido para hacer funcionar una organización de manera eficaz.

EMPRESA

ELEMENTOS (II)

- **Medio Ambiente Interno o Clima Organizacional**, que consiste en una serie de características inherentes a la empresa, las cuales pueden ser percibidas por sus miembros y que pueden afectar la forma como trata a los integrantes del medio ambiente que la rodea.
- **Medio Ambiente Externo General**, compuesto por factores económicos, tecnológicos, jurídicos, políticos, sociales, culturales, ecológicos que afectan a las empresas que operan en la región geográfica o en una determinada sociedad. El M.A.E general presenta oportunidades, amenazas y restricciones a la organización para su funcionamiento.

EMPRESA

ELEMENTOS (III)

- **Medio Ambiente Externo Particular**, se define como aquellas fuerzas específicas que pueden afectar el desarrollo y el éxito de una empresa, está compuesto por los proveedores, los clientes, los consumidores, usuarios y ciudadanos en general, de los productos y servicios que ésta genera, la competencia y las instituciones que regulan las actividades de la empresa.

EMPRESA

(Fig 1.)

EMPRESA

COMO UN SISTEMA ABIERTO (I)

- Los sistemas pueden ser de dos tipos: cerrados y abiertos.
- Un sistema cerrado no tiene intercambio de ninguna especie con su medio ambiente externo (empresa cubana), mientras que el abierto está en interacción continua con el exterior (empresas trasnacionales). El sistema abierto recibe del medio los recursos necesarios para realizar sus operaciones y devuelve a éste los recursos transformados en la cantidad y formas necesarias para que el ciclo continúe.

EMPRESA

COMO UN SISTEMA ABIERTO (II)

- Si se considera una empresa como un sistema abierto, ésta toma entradas del medio ambiente externo (personas, equipos, materiales, información, dinero, etc.), las que transforma y regresa al medio ambiente externo en forma de productos (bienes y servicios). La empresa en términos de un modelo general de sistema abierto aparece en la figura que sigue.

EMPRESA

(Fig 2)

EMPRESA

Se puede conceptualizar una empresa o un grupo de trabajo como un sistema. Cada sistema está compuesto de subsistemas. Cada sistema, a su vez, es parte o subsistema de un sistema mayor o un conjunto de sistemas llamado suprasistema. Ej. Una empresa metalúrgica está compuesta por varios subsistemas: subsistema de producción, financiero, de personal, etc., a su vez es parte o subsistema del sector metalúrgico. Igualmente, el comportamiento de un sistema dependerá de sus subsistemas y de su suprasistema y viceversa.

EMPRESA

CLASIFICACION

Las organizaciones pueden ser clasificadas con base en:

- **Su actividad.** (Industriales, Comerciales, De Servicios).
- **Origen de capital**. (Públicas, Privadas, De Economía Mixta).
- **Magnitud o Tamaño**. (Pequeñas, Medianas, Grandes, Corporaciones, Conglomerados).
- **Duración**. (Temporales o Permanentes).
- **Régimen Jurídico.** (Sociedad anónima, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad de Capital Variable, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad en Nombre Colectivo).

ADMINISTRACION

DEFINICION

La administración, es el proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

ADMINISTRACION

De lo anterior se deriva:

- **Objetivo:** La administración siempre está encaminada hacia el logro de fines o resultados.
- **Eficacia:** Consiste en lograr los objetivos propuestos en la planeación.
- **Eficiencia:** Obtención de un producto o servicio en el menor tiempo posible y al mínimo costo, mediante la adecuada utilización de los recursos.
- **Grupo social:** La administración solo puede darse en el marco de un grupo social.
- **Productividad:** Obtención de los mejores resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

ADMINISTRACION

CARACTERISTICAS

- La administración existe y puede ser aplicada dentro de cualquier colectivo o grupo social.
- La administración constituye un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- La administración es un proceso dinámico en el que todas sus fases o etapas existen en forma simultánea.
- La administración puede ser aplicada a todos los sistemas o subsistemas de la organización.
- Los principios administrativos deben adaptarse a las condiciones propias del grupo social donde se apliquen.
- La rigidez en la administración es inoperante.

ADMINISTRACION

IMPORTANCIA

- Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, aumentando su importancia a medida que los grupos se hacen más complejos.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor eficiencia y eficacia.
- La productividad de cualquier empresa está íntimamente relacionada con la aplicación de una buena administración.

PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

El proceso administrativo se define como el conjunto de pasos o etapas sucesivas e (no hay sugerencias) entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración.

PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE MECÁNICA O ESTRUCTURAL

- **PLANEACIÓN**
  - Propósitos
  - Objetivos
  - Estrategias
  - Políticas
  - Programas
  - Presupuestos
  - Procedimientos
- **ORGANIZACIÓN**
  - División del Trabajo
    - Jerarquización
    - Departamentalización
    - Descripción de funciones
  - Coordinación

FASE OPERATIVA O DINÁMICA

- **DIRECCIÓN O EJECUCIÓN**
  - Toma de decisiones
  - Integración
  - Motivación
  - Comunicación
  - Supervisión
- **CONTROL**
  - Establecimiento de estándares
  - Medición
  - Corrección
  - Retroalimentación

PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

PROPÓSITOS → MISIÓN

↓

INVESTIGACIÓN

↓

PREMISAS → INTERNAS/EXTERNAS

↓

OBJETIVOS → -MEDIBLES CUANTITATIVAMENTE
-CLAROS, PRECISOS Y ESPECÍFICOS
-ALCANZABLES

↓

ESTRATEGIAS

↓

POLÍTICAS

↓

PROGRAMAS

↓

PRESUPUESTOS

↓

PROCEDIMIENTOS

PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPAS DE LA PLANEACION (I)

- **PROPOSITOS:** Aspiraciones fundamentales - Finalidades de tipo cualitativo que se orientan y persiguen a través de los objetivos - directrices que definen la razón de ser de la empresa - Constituyen la misión que la identifica -
- **INVESTIGACION:** Apoya la planeación al brindarle, precisión, cuantificación flexible y certera, aplicando el método científico en general al explicar, describir y predecir, a través de sus etapas el respectivo proceso científico así:
  - Definición del problema. (qué se desea resolver).
  - Obtención de Información (Datos: Observación, experimentación - encuestas - muestreo).
  - Determinación de la Hipótesis (Proposición de respuesta - ideas para solucionar el problema).
  - Comprobación de Hipótesis. (Aceptación o rechazo).
  - Presentación del Informe. (Resultado para tomar decisiones).

PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPAS DE LA PLANEACION (II)

- **PREMISAS:** Suposiciones Futuras - Internas cambios al interior, Fortalezas y Debilidades - Externas al Entorno, Amenazas y Oportunidades, de carácter político, legal, económico, social, técnico y por otros factores.

- **OBJETIVOS:** Resultados que se esperan obtener a propósito de los PROPOSITOS o de la misión, son fines a lograr, con sus características: medibles, cuantificables, claras, precisas, ESPECIFICAS y alcanzables. Se clasifican en: Estratégicos o Generales de toda la entidad a largo plazo. Tácticos o departamentales a corto y mediano plazo. Operacionales o ESPECIFICOS a niveles de sección, a corto plazo.

  Para determinar objetivos se deben hacer preguntas claves de la Administración: qué, Cómo, Cuándo, Dónde y Por qué?

PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPAS DE LA PLANEACION (III)

- **ESTRATEGIAS:** Cursos de acción general o alternativas de utilización de recursos y esfuerzos para lograr los objetivos, determinando alternativas, evaluando los cambios al interior, y seleccionando alternativas

- **POLITICAS:** Guías para orientar las acciones con criterios lógicos en la toma de decisiones.

- **PROGRAMAS:** Esquema que establece secuencias de actividades para realizar los objetivos, identificando actividades, cronogramas, interrelacionando y asignando actividades.

PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPAS DE LA PLANEACION (IV)

- **PRESUPUESTOS:** Plan a desarrollar en términos económicos o monetarios, determinando el origen y la asignación de recursos para lograr objetivos, en un período determinado.

- **PROCEDIMIENTOS:** Secuencia para efectuar las actividades en orden cronológico, incluyendo el método de cómo llevar a cabo las tareas o rutinas del trabajo, expresados por escrito y en manuales, promoviendo la eficiencia, limitando la responsabilidad, evitando duplicidad y evaluándolos permanentemente.

- **PLANES:** Esquemas resultantes de la PLANEACION, existiendo observaciones como Autorización - Preparación, Ejecución y Control.

PROCESO ADMINISTRATIVO

EJERCICIOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

AMENAZAS (INCONVENIENTES PARA CUMPLIR OBJETIVOS) **OPORTUNIDADES (Proyecciones, Posibilidades)**	**Medios Externos** **Entorno que se presenta para la efectiva organización y prestación de servicios a la comunidad.**	**Situaciones coyunturales y/o estructurales de la entidad en relación con tendencias que influyen en la organización y servicios en su grado de fuerza (mayores-menores)**	**a.Tendencias políticas, sociales, administrativa, económicas, tecnológicas, que afecten el futuro.** **b) Análisis de las entidades con las que se tiene relaciones.** **c) Análisis de aspectos inherentes a los servicios a ciudadanos.**

FORTALEZAS **(Aspectos positivos, cualidades destacadas)** **DEBILIDADES** **(Aspectos negativos, inconvenientes)**	**Medios Internos** **En cuanto a la organización y administración que presta un servicio midiendo sus resultados, positivos o negativos.**	**Guías:** **a) Organización** **b) Resultados** **c) Objetivos- metas** **d) Satisfacción** **e) Recursos:** **Físicos** **Humanos** **Técnicos** **Administrativos** **f) Óptimos- ideales.**	
FACTORES CRÍTICOS PARA LOGRAR EL ÉXITO	**Áreas, actividades elementos indispensables para lograr el éxito de la entidad y hace bien para lograr resultados positivos.**	**Qué cosas actualmente y en el futuro se deben hacer bien para lograr objetivos.**	
VISIÓN DEL FUTURO IDEAL	**Lo ideal en la prestación del servicio y satisfacer al usuario.**	**Expresar ideas, deseos y sueños que buscan armonía**	

PLANILLA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO ELEMENTO BÁSICO DEL CONTROL INTERNO

MEDIOS EXTERNOS		MEDIOS INTERNOS		FACTORES CRÍTICOS PARA LOGRAR ÉXITO	VISIÓN DEL FUTURO
AMENAZAS	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES		

DEFINIR 1. MISIÓN
2.VISION DEL FUTURO IDEAL
3. OBJETIVO
4. PROBLEMAS Y SOLUCIONES

PROCESO ADMINISTRATIVO

- QUE ES DOFA?
  - Debilidades
  - Oportunidades
  - Fortalezas
  - Amenazas

DOFA

DEBILIDADES

Son de carácter interno e involucran aquellos aspectos negativos e inconvenientes. Ej. Falta de Pertenencia y responsabilidad en la compañía por parte del personal.

DOFA

OPORTUNIDADES

Son de carácter externo e involucran las proyecciones o posibilidades en el mejoramiento del entorno. Ej. Acceso a tecnología más avanzada.

DOFA

FORTALEZAS

Son de carácter interno e involucran los aspectos positivos y cualidades destacadas en la organización. Ej. El personal cuenta con una cultura de alto nivel de trabajo en equipo.

DOFA

AMENAZAS

Son de carácter externo e involucran los inconvenientes para cumplir los objetivos. Ej. La competencia.

ORGANIZACION

ORGANIZACIÓN

CONCEPTO

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

IMPORTANCIA (I)

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

- Es de carácter continuo.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

IMPORTANCIA (II)

- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

PRINCIPIOS (I)

- **Del Objetivo:** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
- **Especialización:** "*El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad*".
- **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

PRINCIPIOS (II)

- **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:** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

PRINCIPIOS (III)

- **Difusión:** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

- **Amplitud o Tramo de Control:** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas las funciones eficientemente.

PRINCIPIOS (IV)

- **De la coordinación:** Las unidades de la organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

  La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con los objetivos generales. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionará como un sistema armónico en el que todas sus partes actuarán oportuna y eficazmente, sin ningún antagonismo.
- **Continuidad:** Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

TIPOLOGIA DE LA ORGANIZACION

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social; las más usuales son:

- Lineal o militar
- Funcional o de Taylor
- Lineo - Funcional
- Estaf
- Por comités

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR (I)

- Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.
- Se le conoce como organización lineal o militar porque, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas.

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR (II)

- 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
  - Util en pequeñas empresas
  - La disciplina es fácil de mantener.

- DESVENTAJAS
  - Es rígida e inflexible
  - La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
  - No fomenta la especialización.
  - Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR (I)

- 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.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR (II)

- VENTAJAS
  - Mayor Especialización
  - Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
  - La división del trabajo es planeada y no incidental.
  - El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
  - Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.
- 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.

ORGANIZACIÓN LINEO - FUNCIONAL

- En ésta se combinan los dos tipos de organización antes vistos, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, ya que conserva.
  - De la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se tramite a través de un solo jefe para cada función en especial.
  - De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

ORGANIZACIÓN ESTAF (I)

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 línea.

ORGANIZACIÓN ESTAF (II)

- VENTAJAS
  - Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
  - Hace posible el principio de la responsabilidad y la 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 COMITES (I)

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.

ORGANIZACIÓN POR COMITES (II)

- CLASIFICACION
  - **Directivo:** Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen de la misma.
  - **Ejecutivo:**Es nombrado por el comité directivo, para que se ejecuten 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 les son consultados.

ORGANIZACIÓN POR COMITES (III)

- **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 una sola persona.
  - Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
  - Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.
- **DESVENTAJAS**
  - Las decisiones son lentas, ya que les 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.

TECNICAS DE ORGANIZACION

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:

- Organigramas
- Manuales

ORGANIGRAMAS

	Por su Objeto	• **Estructurales:** Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa. • **Funcionales:** Indican en el cuerpo de la Gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos. • **Especiales:** Se destaca alguna característica.
Organigramas	Por su Area	• **Generales:** Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras. • **Departamentales:** Representan la organización de un departamento o sección.
	Por su Contenido	• **Esquemáticos:** Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles. • **Analíticos:** Más detallados y técnicos

ORGANIGRAMA VERTICAL

En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

ORGANIGRAMA HORIZONTAL

Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

ORGANIGRAMA CIRCULAR

- Donde los niveles jerárquicos quedan determinados de forma circular.

MANUALES (I)

- Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser:
  - De Procedimientos.
  - De Políticas
  - De Funciones Departamentales, Por unidades, etc.
  - De Funciones Individuales.
  - De técnicas y de Producción.

MANUALES (II)

Son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlar el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- 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.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia.

MANUALES (III)

FORMATO E INDICE DE LOS MANUALES:

El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas.

- Indice
- Objetivos y antecedentes del Manual
- Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del Manual.
- Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.
- Redacción clara, concisa y ordenada.
- Complementarse con gráficas.

DIRECCION

DIRECCION

CONCEPTO

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, comunicación y la supervisión.

PRINCIPIOS (I)

- **De la armonía del Objeto o Coordinación de Intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- **Impersonalidad de Mando.** La autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
- **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 éstos se realicen con mayor facilidad.

PRINCIPIOS (II)

- **De la jerarquía.** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.
- **De la resolución del Conflicto.** Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento que aparezcan.
- **Aprovechamiento del conflicto.** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

ETAPAS DE LA DIRECCION

TOMA DE DECISONES (I)

Al tomar decisiones es necesario:

- **Definir el Problema**: Para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- **Analizar el Problema:** Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- **Evaluar Alternativas:** Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

TOMA DE DECISIONES (II)

- **Elegir entre alternativas.** Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditue máximos beneficios; seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos.
- **Aplicar la decisión:** Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de ka decisión.

INTEGRACION

Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución.

Etapas.

- **Reclutamiento.** Obtención de los candidatos para ocupar puestos de la empresa.
- **Selección.** Mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos al más idóneo para el puesto.
- **Introducción o inducción.** Articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa.
- **Capacitación o desarrollo.** Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

MOTIVACION

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero se pueden agrupar en dos tendencias:

- Teorías de Contenido
  - Jerarquía de las necesidades, de Maslow
  - Teoría de la Motivación e higiene , de Herzberg.
  - Motivación de Grupo
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

COMUNICACION

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social.

De tal manera vista, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desee conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es casi imposible determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización

SUPERVISION

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

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

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que una supervisión efectiva dependerá:

- La productividad del personal para lograr objetivos
- La observancia de la comunicación
- La relación entre jefe - subordinado
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina

CONTROL

A lo largo de nuestras vidas nos vemos envueltos en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar una meta en común, a través de diversos planes establecidos y a través de los recursos que se posean. Es en ese momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr captar sus objetivos.

- **La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjuntos se conocen como PROCESO ADMINISTRATIVO y se pueden definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la optima utilización de los recursos.**

DIFERENTES CONCEPTOS

- Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.
- George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

DIFERENTES CONCEPTOS

- Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

DIFERENTES CONCEPTOS

- Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.
- Harold Koontz y Ciril O´Donell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

OTRAS CONNOTACIONES

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

CONTROL

CONCEPTO:

Es la función del proceso administrativo, mediante la cual se avalúa, mide o supervisa la ejecución de los planes para detectar y regular desviaciones con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias conforme a los objetivos de la empresa en condiciones de eficiencia y eficacia.

CONTROL

De lo anterior se desprende:

- Relación con lo planteado: El Control siempre existe para verificar el logro de los objetivos establecidos en la PLANEACIÓN.
- Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control es la de descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la PLANEACIÓN.
- Establecer medidas correctivas: Mediante retroalimentación, el control prevee y corrige los errores, de manera que se hagan los ajustes en los planes

ELEMENTOS

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

IMPORTANCIA DEL CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

  De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

IMPORTANCIA DEL CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

- Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión.

IMPORTANCIA DEL CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El control es importante para el proceso administrativo por cuanto:

- Establece medidas de corrección.
- Se aplica a todos los recursos de la empresa.
- Determina y analiza rápidamente sobre las causas que originan desviaciones.
- Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Informa sobre el desempeño de ejecución de los planes.
- Reduce costos y se ahorra tiempo al evitar errores.
- Se incrementala productividad en la empresa.

PRINCIPIOS BASICOS

- **Equilibrio:** Al delegar autoridad se han de establecer mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- **Los objetivos:** El control debe estar en función de los objetivos.
- **Oportunidad:** El control debe ser oportuno, aplicarse con anterioridad al error, de forma que se puedan tomar medidas correctivas sin anticipación.
- **Las desviaciones:** Deben ser analizadas detalladamente las causas y situaciones futuras de las desviaciones para evitarlas.
- **De excepción:** Se debe aplicar principalmente en actividades representativas a fin de reducir los costos y tiempo.
- **De la función controlada:** La función controladora debe ser separada de la función controlada. Esto es, adecuada segregación de funciones para evitar actos fraudulentos.

BASES DEL CONTROL

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.
- Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.
- El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

ETAPAS DEL CONTROL

ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES

Son unidades de medida que sirven como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Hay tres tipos de estándares en cuanto al método: estándares estadísticos, estándares fijados por apreciación y los estándares técnicamente elaborados. Los hay cuantitativos y cualitativos. Los estándares cuantitativos son físicos, de costo, de capital, de ingreso, de programas; los cualitativos son de evaluación de la actuación, curvas de comportamiento, perfiles.

MEDICION DE RESULTADOS

Los estándares sirven para establecer unidades de medida definidas según el problema presente. Es de utilidad en los sistemas de información, pues la efectividad del control depende en buena parte de la información recibida cuyas características (confiable, fluida, consistente, válida), deben ser importantes.

Una vez efectuada la medición, se comparan los resultados obtenidos con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones.

CORRECCION

Es función del personal ejecutivo, desarrollar la acción correctora con base en el análisis de las causas que ocasionaron las desviaciones. Es un proceso de retroalimentación entre el control y la planeación lo que permite aumentar la calidad en la acción correctora.

RETROALIMENTACION

Es importante en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo. Para ello es necesario, que el sistema de información sea funcional y eficiente, pues de esta manera se retroalimenta más rápidamente el proceso de control-planeación.

CARACTERISTICAS

- Refleja la naturaleza de la estructura organizacional.
- Oportunidad
- Accesibilidad
- Ubicación Estratégica.

FACTORES

- El control comprende cuatro factores que son:
  - Cantidad
  - Tiempo
  - Costo
  - Calidad.

TECNICAS DEL CONTROL

- Contabilidad
- Auditoria
- Presupuestos
- Reportes, informes
- Formas
- Archivos (memorias de expedientes)
- Computarizados
- Mecanizados
- Gráficas y diagramas

TECNICAS DEL CONTROL

- Proceso, procedimientos, Gannt, etc.
- Procedimiento hombre maquina, mano izquierda, mano derecha etc.
- Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- Métodos cuantitativos
- Redes
- Modelos matemáticos
- Investigación de operaciones
- Estadística
- Cálculos probabilísticas

CLASES

- Control de Producción.
- Control de Calidad.
- Control de Mercados
- Control Financiero
- Control Presupuestal
- Control Contable
- Control de recursos Humanos

TIPOS DE CONTROL

TIPOS DE CONTROL

- **Control preliminar,** este tipo de control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

- Control concurrente, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

- Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

TÉCNICAS DE CONTROLES

Sistemas de información

- **Contabilidad**
- **Evaluación o AUDITORÍA**
  - **Financiera**
  - **Administrativa/**
- **Presupuestos**
- **Reportes, informes**
- **Formas**
- **Archivos (memorias, expedientes, etc.)**
- **Computarizados**
- **Mecanizados**

Gráficas Diagramas

- **Proceso, procedimientos, Gantt, etc.**
- **Procedimientos, hombre-máquina, mano derecha, mano izquierda, etc.**

TÉCNICAS DE CONTROLES

- **Estudio de Métodos**
  - **Tiempos y movimientos, estándares, etc.**
- **Métodos Cuantitativos**
  - **Redes**
    - **Camino Crítico**
    - **PERT**
  - **Modelos matemáticos**
  - **Investigaciones de operaciones**
  - **Estadísticas**
  - **Cálculos probalibílísticos**
  - **Programación dinámica**
- **Control Interno, Programas**